UNIVERSITATEA "ALEXANDRU IOAN CUZA" IAȘI

Facultatea de

Manipularea sentimentelor în vânzări; tehnici de negociere

Lucrare de licență

Coordonator științific:

Absolvent:

Iași

2012

Cuprins

Argument…… .p.4

Capitolul 1.

Manipularea

1.1. Aspecte definitorii ale manipulării……p.6

1.2.Manipularea: conținut și forme…… p.7

1.3. Tehnici și metode de manipulare…… p.

1.4. Comunicare și resurse umane……p.11

Capitolul 2.

Negocierea

2.1 Conceptul de negociere și factorii fundamentali ai acesteia……p.27

2.2 Elemente de bază ale procesului de negociere…….p.29

2.3 Principiile negocierii…….....p.30

2.4 Modele structurale ale procesului de negociere……p.32

2.5 Strategii, tactici și tehnici de negociere……p.34

2.6 Tipare comportamentale ale negociatorului…… p.50

2.7 Personalitatea negociatorului……p.60

Capitolul 3.

Manipularea sentimentelor în vânzări și negocieri

3.1.Clarificări conceptuale……...p.67

3.2. Analiza temperamentală a clientului…….p.73

3.3. Persuasiune şi manipulare în vânzări și negocieri…….p.84

3.4.Strategii de prezentare persuasivă…… p.89

3.5.Rolul persuasiunii în Marketing și Vânzări……p.93

3.6.Cum să eviți manipularea din Marketing și Vânzări?.....p.95

3.7. Importanța AT-ului în reglarea mecanismelor comportamentale interpersonale în procesul vânzării……..p.99

Capitolul 4.

Manipularea prin publicitate

4.Studiu de caz:

Manipularea prin publicitate subliminală…….p.104

Concluzii…… .p.109

Bibliografie…… p.111

ARGUMENT

Manipularea este o acțiune intentată de un individ asupra altui individ sau unui grup de indivizi, cu scopul clar de a obține un anumit tip de comportament. Conceptul în sine de manipulare lasă libertate de interpretare. Poate de aici provine toata confuzia terminologică Odată cu dezvoltarea științelor sociale și psihologice, în prima jumătate a secolului XX, manipularea a început sa fie folosită de către mass-media, iar, la ora actuala, asistăm la o proliferare a manipulărilor publice, cel puțin din punctul de vedere al scalei și instrumentației folosite. Practic, de la advertising, la pregătirea războaielor, la administrarea crizelor, administrarea afacerilor, cele mai multe informații care sunt transmise public au efecte manipulatoare, iar publicul este, în cele mai multe cazuri, personajul influențat. În capitolul I am stabilit o definiție sintetică a "manipulării", am stabilit care sunt formele manipulării și am identificat tehnicile și metodele de manipulare cele mai des utilizate. De asemenea am stabilit ce înseamnă *comunicarea,* în general și la nivel interpesonal, dat fiind că manipularea și negocierea sunt forme speciale de comunicare. O comunicare eficientă, fie și în scop manipulativ presuspune existența unui emițător, a unui receptor și a unui mesaj și presupune cunoașterea și decodarea limbajului verbal, nonverbal și paraverbal, cel puțin din partea celui ce dorește să influențeze.

În capitolul al doilea am abordat problematica negocierii și al negociatorului, fiind în strânsă legătură cu primul capitol, deoarece în procesul de negociere se apelează adesea la tehnici și metode de manipulare din partea negociatorului, sau salsman-ului. În literatura de specialitate, negocierea este definită ca "managementul relațiilor internaționale prin negociere" (Oxford English Dictionary), Francois de Callierres afirma că "negocierea constituie modalitatea de a pune de acord, interesele părților în cauza". Fred Charles Ikle definește negocierea ca fiind "un proces în care propunerile explicite sunt prezentate în scopul vădit al ajungerii la un acord asupra unui schimb sau asupra realizării unor interese comune în condițiile prezenței unor interese conflictuale". Henry Kissinger considera că "negocierea este un proces care combină

poziţiile conflictuale într-o poziţie comună, regula de decizie fiind unanimitatea", iar Lemon Lee considera că negocierea este "arta prin care vânzatorul și cumparatorul, de obicei în discuție față în față, stabilesc termenii preciși ai unui contract".
Solida pregătire profesională, cunoaşterea tehnicilor de negociere, a regulilor şi alternativelor acestora, precum şi cunoaşterea clară a problemelor puse în discuţie sunt alte caracteristici importante pentru negociatorul de succes. Puterea de negociere este formată din totalitatea atuurilor, poziţiilor, conjuncturilor şi instrumentelor pe care una dintre părţi le poate folosi pentru a obţine concesii, pentru a atrage avantaje şi pentru a obţine un acord favorabil. Diversitatea clienţilor şi complexitatea modurilor în care aceştia se comportă determină o multitudine de tipuri de negociatori. Dintre toate formele de comunicare, negocierea este, aşadar, singura care recunoaşte înainte de toate urmărirea unui interes. Pentru a fi altceva decât egoism, acţiunile care ţin de negociere trebuie să admită, din capul locului, că nu este nimic mai normal pentru partener sau parteneri să urmărească acelaşi lucru, dar din punctul lor de vedere – interesul lor. Am încercat, deci, sa cristalizez notiunile evidențiate mai sus, în contextul economic actual.

În capitolul al treilea, am tratat anumite aspecte ale vânzării și negociere pornind de la notiunea de *manipulare a sentimentelor* ca acțiune intentată de un individ asupra altui individ în scopul modificării intenției, opiniei, comportamentului acestuia din urmă. Aici am abordat problema persuasiunii și manipulării clientului în procesul vânzării și al negocierii. Am făcut o analiză temperamentală a clientului coleric, flegmatic, melancolic, sangvin, ce ascunde acest temperament, modalități de abordare, decodificarea semnalelor transmise de client de către vânzător și am evaluat importanța analizei tranzacționale în reglarea mecanismelor comportamentale interpersonale în procesul de vânzare și negociere. La sfârșit am formulat câteva reguli de evitare a manipulării prin marketing și vânzare.

În capitolul al patrulea am utilizat un studiu de caz care susține partea teoretică a acestei lucrări. În concluzie, cheia negocierii este comunicarea interpersonală, desfășurarea unui proces de negociere recurge întotdeauna la diferite mijloace de manipulare, iar rezultatul acestei manipulări în primul rând emoționale nu poate duce decât la câștigul unuia dintre partenerii de discuție.

CAPITOLUL I

MANIPULAREA

1. Aspecte definitorii ale manipulării

Termenul de „manipulare" este pe cât de utilizat, pe atât de ambiguu. Politicienii şi jurnaliştii îl folosesc adesea abuziv. Chiar şi cercetătorii din domeniul ştiinţelor socio-umane îl folosesc în sens greşit. De exemplu, psihosociologul francez Alex Mucchielli (2000, 2002, 191) susţine că „influenţarea, persuasiunea, propaganda, manipularea sunt unul şi acelaşi lucru". Bogdan Ficeac (1996) utilizează nediferenţiat termenii de propagandă, hipnoză, spălarea creierului etc, subordonându-le pe toate conceptului de „manipulare".

O analiză mai clară şi mai concisă a conceptului de „manipulare" o face A. Ware[1] (1981), care susţine că trebuie reunite trei condiţii pentru a se putea vorbi de manipulare:

1.Preferinţele persoanei *B*, stilul de viaţă, ceea ce alege într-o anumită circumstanţă, judecăţile privind alegerile făcute sau intensitatea aderenţei la aceste alegeri sunt diferite de ceea ce ar fi fost dacă *A* nu ar fi intervenit.

2. *A* limitează alternativele pe care *B* le poate adopta sau structurează alternativele astfel încât să crească posibilitatea alegerii unei anumite alternative şi să reducă şansele alegerii altor alternative.

3. *B* nu cunoaşte sau nu înţelege modul în care *A* afectează alegerile sale.

4. *A* poartă responsabilitatea morală pentru structurarea alternativelor propuse lui *B*.

[1] Apud Septimiu Chelcea, Psihosociologie. Teorii, cercetări, aplicaţii, Editura Polirom, 2010, pp.277-278

După psihosociologul Septimiu Chelcea, termenul de „manipulare” ar desemna acţiunea de schimbare a opiniilor, atitudinilor şi comportamentelor prin expunerea la mesaje a persoanelor sau grupurilor, în vederea atingerii unor scopuri dorite de altcineva (persoane sau organizaţii), fără aplicarea constrângerilor fizice şi fără conştientizarea discrepanţei dintre scopurile îndepărtate ale persoanelor sau grupurilor-ţintă şi scopurile îndepărtate ale celor care exercită influenţa.

Sintetizând, în cazul manipulării trebuie reţinute următoarele note definitorii: influenţarea opiniilor, atitudinilor şi comportamentelor; utilizarea unor mesaje persuasive; urmărirea atingerii unor scopuri absconse, altele decât cele ale persoanelor manipulate; persoanele sau grupurile-ţintă nu conştientizează existenţa discrepanţei dintre scopurile lor proprii şi scopurile celui ce manipulează; nu se utilizează constrângerea fizică pentru atingerea scopurilor, din partea manipulatorilor.

Manipularea comportamentală, reprezintă aşadar un tip de influenţă socială, de multe ori cu conotaţii negative, şi se bazează pe conformare, supunere (modificarea comportamentului unei persoane ca urmare a ordinului dat de o autoritate legitimă).

2. Manipularea – conţinut şi forme

Ca proces de programare, manipularea se împarte în trei etape: A) deprogramarea – anularea structurii iniţiale, redirecţionarea sau deformarea conţinutului informaţional aparţinând structurilor de personalitate afective, cognitive și atitudinale ale persoanei; B) reprogramarea – introducerea informaţiilor care servesc obiectivul urmărit de către manipulator; C) fixarea informaţiilor – pentru a obţine rezistenţa la posibile manipulări ulterioare. În opinia lui Ştefan Buzărnescu[2], exprimată în lucrarea „Sociologia opiniei publice”, manipularea – ca secvenţă a procesului de comunicare – definește „o dublă implicare în opinie”: una reală, a sursei care emite mesajul, și - una potenţială, aparţinând ţintei vizate. În acest proces, atenţia se concentrează

[2] Ștefan Buzărnescu, *Sociologia opiniei publice*, Editura Altfel,1997, p.90

constant pe „convertirea” ţintei, făcând-o dependentă de influenţa sursei emiţătoare de mesaj. Printre caracteristicile manipulării care o fac relativ ușor de recunoscut de către o persoana avizată se numără şi faptul că:- distorsionează adevărul intenţionat;- folosește argumente false pentru a induce în eroare;- apelează la zona non-raţională, care funcţionează din plin la nivelul maselor, și, indiferent de ceea ce se întâmplă, intenţiile reale rămân ascunse de subiectul manipulat. Manipularea se întâlnește în diverse domenii:-educaţie; politică; religie; spionaj; mass media; marketing.

3. Tehnici şi metode de manipulare

Aceste tehnici constau în crearea unor situaţii psihosociale de influenţare a gândirii şi /sau comportamentului şi /sau afectivităţii partenerului. Sunt căi ocolite de a determina o persoană să facă ceea ce n-ar fi făcut de la sine, spontan sau ca răspuns la cererea directă.

Specificul acestor tehnici de influenţare constă nu doar în a-i face pe oameni să se supună voinţei celuilalt, dar supunerea lor este liber consimţită, ei păstrându-şi un puternic sentiment de liberă opţiune, de libertate şi autonomie.

2.1.1. Tehnici simple de manipulare a celuilalt

1. *„Piciorul în uşă”* clasic sau „Manipularea Franklin” sau cu cerere explicită. Tehnica "piciorul în uşă" are doua variante: clasică (sau *cu cerere explicită*) şi *piciorul în uşă, cu cerere implicită*. În varianta „Piciorul în uşă” clasic, etapele de urmat sunt: printr-o primă cerere explicită se obţine de la subiect un comportament non-problematic şi puţin costisitor, într-un cadru de liberă alegere şi care facilitează angajamentul. Urmează a doua cerere explicită adresata subiectului, invitându-l să adopte o nouă conduită, mai costisitoare şi pe care n-ar fi realizat-o spontan, din proprie iniţiativă. Ca efect al perseverării în decizia iniţială, subiectul acceptă mai uşor o cerere ulterioară, mai costisitoare. Cu alte cuvinte, pentru a determina pe cineva să-ţi facă o concesie majoră, începi cu una minoră. Mai degrabă este dispus să-ţi facă o favoare, un serviciu, un

privilegiu cel care ţi-a mai făcut una, decât cel care îţi este dator, pentru că tu i-ai făcut anterior un bine lui.

2. „Piciorul în uşă” cu cerere implicită. Cererea iniţială este tot explicită (*O cumpărătoare la un magazin cu autoservire te roagă să-i ţii rândul la casă pentru 2 minute*), dar cealaltă este implicită, comportamentul este solicitat de circumstanţe (*sari în ajutorul angajatei magazinului, care a răsturnat nişte rafturi cu prospecte*). De observat aici că cel de al doilea comportament este în serviciul unui al doilea solicitant, neimplicat în prima solicitare. Este un gen de perseverare, inerţie a tipului de comportament, combinat cu efectul de transfer - în cazul acesta "a face servicii, a ajuta". Primul act este actul "preparatoriu" şi are rol de mărire a posibilităţii de producere a celui de al doilea, actul "aşteptat". Este important ca actul preparatoriu să fie provocat în condiţii de iluzie totală a libertăţii - presiunea să nu fie puternică.

3. Tehnica „*atingerii / contactului fizic”* ("*Touch*") este un factor suplimentar de orientare a conduitei celuilalt în sensul dorit de noi. Atingerea uşoară a antebraţului, în contextul "piciorului în uşă" este deosebit de eficace. Exemplu de utilizare a atingerii în tehnica piciorului în uşă cu cerere implicită: *cumpărătoarele dintr-un magazin au primit de la un prezentator cu surâsul pe buze o bucata de pizza, după ce le-a prins de braţ. "Luaţi, doamnă, este un nou produs congelat Avicola". Comparativ cu persoanele care nu au fost atinse pe antebraţ, unde numai 51% au acceptat să guste pizza, în condiţia de contact, au acceptat 79 %. Ulterior, ajunse în faţa galantarului de produse congelate, au cumpărat produsul congelat Avicola, 37% din persoanele atinse şi numai 19% din celelalte.*

4. Trântitul „*uşii în nas /în faţă”*, constă în solicitarea unui comportament mult prea costisitor pentru a fi acceptat, înainte de a formula cererea care vizează comportamentul aşteptat, deci o cerere de mica importanţă, dar care nu avea mari şanse de a fi onorata. Altfel spus, pentru a spori şansele de a obţine o favoare de la cineva, începem prin a cere foarte mult, ştiind că vom fi refuzaţi, ni se va "trânti uşa în nas". După aceea venim cu solicitarea reală, mai moderată. Este vorba despre un proces de negociere în care intervine „norma reciprocităţii”. În acord cu această normă, dacă ţi se face o concesie, te simţi obligat ca, la rândul tău, să faci şi tu celuilalt o

concesie. Astfel se ajunge să acţionezi aşa cum doresc „profesioniştii complianţei" (vânzători, profesori, politicieni). B. Cialdini şi Karen Ascani[3] (1976) au verificat experimental eficacitatea tehnicilor de manipulare şi au constatat că tehnica *„uşii în faţă"* produce efecte mai puternice decât tehnica *„piciorului-în-uşă"*, întrucât le dă persoanelor manipulate sentimentul că li s-a făcut o favoare, că sunt responsabile, cel puţin parţial, pentru decizia luată.

5. Tehnica „*amorsarii"*, cunoscută şi sub denumirea englezească de „*low-ball"* (minge-joasă). Este una din cele două tehnici care se bazează pe inerţia persoanei în decizia odată luată. Motivele sunt diferite şi în funcţie de ele discriminăm tehnicile: amorsarea /low-ball şi cheltuiala inutilă /capcana ascunsă. Perseverarea în decizie în cazul amorsării este rezultatul ascunderii temporare_a unei părţi din adevăr, întârzierii enunţării adevărului."A amorsa" înseamnă a provoca o acţiune printr-o intervenţie exterioară, iar în pescuit "amorsa" este momeala pentru peşte. Un partener ascunde sau deformează o informaţie importantă sau un inconvenient până ce celălalt ia decizia aşteptată de către manipulator, după care celui manipulat i se prezintă "cu onestitate" informaţia lipsă, fără teama că acela va mai da înapoi; el tocmai se decisese într-un fel şi nu se mai întoarce din drum când va cunoaşte inconvenientele reale. Manipulatorul evoca, deci, nişte avantaje fictive care vor fi recunoscute ca iluzorii numai în final, *in extremis*. În străinatate se foloseşte mult în comerţ, mai ales cel de automobile. Manipularea „*low-ball"* funcţionează atâta timp cât nu se exagerează prin abuzul de încredere, sau nu se încalcă legea.

6. *„Cheltuiala inutilă /capcana ascunsă"* se manifestă, atunci când un individ rămâne la o strategie sau o linie de conduită în care a investit în prealabil (bani, timp, energie), în detrimentul altora mai avantajoase. „Efectul de îngheţ" se manifestă în menţinerea unei decizii odată adoptate, în pofida evidenţei care arată că este greşită. Totul se petrece ca şi cum hotărârea ar îngheţa sistemul de opţiuni posibile. „Capcana ascunsă" se explică prin impresia subiectivă că fiecare minut ce trece sau ban cheltuit /pierdut la un joc de noroc te apropie de scop şi ca atare decizia de întrerupere a acţiunii devine tot mai greu de luat. El pare a se afla prins într-o capcană. În consecinţă, omul perseverează într-o acţiune în derulare, chiar dacă aceasta devine deosebit de

[3] B. Cialdini şi Karen Ascani, Test of a concession procedure for inducing verbal, behavioral and further compliance with a request to give blood, *Journal of Prsonality and Social Psychology*, 36, 463-476

costisitoare sau nu ne mai permite să atingem obiectivele fixate ("*Am facut prea multe investitii pentru a mai abandona").*

4. Comunicare şi resurse umane

Într-un sens foarte larg, comunicarea desemnează orice proces prin care o informaţie este transmisă de la un element la altul, aceste elemente fiind de natură biologică, tehnologică sau socială. Conform definiţiei dată de Paul Popescu-Neveanu[4] (1978), comunicarea interumană „se bazează pe un ansamblu de procese psihomotorii specific umane, limbajul, în care un loc deosebit revine componentei conştiente, gândirii. Această formă de comunicare se poate realiza şi prin utilizarea mijloacelor non-verbale cu funcţie de semnalizare, atitudini posturale, mimico-gestică, sunete non-verbale etc. Conform modelului comunicaţional al psihicului uman, sugerat de teoria comunicării, întreaga activitate psihică este concepută ca o reţea de comunicare informaţională, în ordine interspecifică (cu alţii, cu lumea) şi intraspecifică (cu sine, între subsistemele sistemului psihic individual).

În accepţie generală, comunicarea reprezintă un mod de manifestare a gândurilor şi sentimentelor cu ajutorul vorbirii, scrierii, gesturilor, mimicii, în scopul de a transmite un mesaj. În accepţiuni speciale, comunicarea poate însemna: o intervenţie verbală în faţa unui auditoriu; un mesaj transmis pe linie ierarhică, într-o organizaţie; o relaţie bidirecţională între subiect şi agent într-o situaţie specifică, un mijloc prin care semenii scapă de singurătate; un schimb de informaţii între doi corespondenţi prin intermediul unui canal de transmisie. Comunicarea este un proces de transmitere şi /sau transformare a informaţiilor, ideilor, opiniilor în scopul stabilirii de relaţii între indivizi sau grupuri de indivizi.

Aproape în totalitate, activităţile organizate de indivizi au la bază nevoia de comunicare (vezi piramida lui Maslow, teoriile lui Herzberg, Alderfer, Douglas Mc.Gregor).

[4] Paul Popescu-Neveanu, *Dicţionar de psihologie*, Editura Albatros, Bucureşti, 1978, p.125

“A comunica “ este un verb tranzitiv şi intranzitiv pentru a împlini aşteptările şi nevoile de utilizare ale tuturor. Orice formă ar lua (directă sau indirectă, mijlocită de scris sau de alte tehnici) comunicarea umană înseamnă ştiinţa de a folosi mijloacele de exprimare (cuvinte, gesturi, tehnici) pentru că acestea sunt orientate spre altul cu scop bine precizat.

În viziunea lui Abraham Maslow, comunicarea este proba excelenţei sinelui, oferită de retorică. Este abilitatea de a primi, descifra şi valorifica feed-back-ul, răspunsul. Mai înseamnă totodată, voinţa şi capacitatea de a orienta mesajul spre celălalt, cu înţelegerea nevoii acestuia, precum şi cercetarea înţelegerii şi nevoia de a te face înţeles.

A comunica, mai înseamnă a pune ceva în comun, a pune în relaţie. Latinescul “comunicare”, preluat în mai toate limbile europene, alături de semnificaţia de contact şi legătură include şi pe aceea de “a pune în comun, a împărtăşi, a pune împreună, a amesteca, a uni”.(C. Noica, ”Rostirea filosofică românească” B 1970)

Noica insistă asupra cuvintelor cuminecare, cuminecătură, împărtăşanie, grijanie, legate de ritualul împărtăşirii tainei creştine, pentru a deosebi comunicarea umană de cea dintre maşini. Comunicarea precisă şi integrală de date, de semne şi semnale este posibilă între maşini, acestea putând transmite exact ceea ce primesc. Oamenii îşi comunică semnificaţii şi subînţelesuri. Între oameni, a comunica înseamnă a pune în comun senzaţii, afecte, emoţii, sentimente, idei, opinii şi fapte. Aceasta înseamnă mai mult decât “a face cunoscut, a da de ştire, a informa, a înştiinţa, a spune” sau “a vorbi cu, a se pune în contact cu, a fi în legătură cu”(DEX p.199).

În orice caz, a comunica înseamnă a emite şi a recepţiona mesaje, a transmite stimuli şi colecta răspunsuri. Odată emis şi recepţionat, mesajul va aparţine, în comun, atât celui care a “dat”, cât şi celui care a “primit”.

Omul emite mesaje atunci când vorbeşte, când scrie, gesticulează, când indică un obiect cu degetul, când afirmă sau neagă ceva din cap, când acceptă sau refuză ceva, când se satură şi chiar când tace; la fel ca şi atunci când zâmbeşte, se încruntă, se îmbracă elegant sau invers sau răspândeşte un anumit miros. Când ascultă, citeşte, priveşte, miroase, pipăie sau bâjbâie prin întuneric, el recepţionează mesaje.

Comunicarea umană este un proces de tip tranzacţional prin care oamenii transferă energii, emoţii, sentimente şi schimbă semnificaţii. Are întotdeauna un scop, acela de a-l face pe interlocutor să simtă, să gândească sau să se comporte într-un anume fel. Scopul există şi atunci când partenerii de comunicare nu-l conştientizează. Stimulii aşteaptă un răspuns.

Simplitatea aparentă a definiţiei comunicării (dată de orice dicţionar explicativ) nu elimină necesitatea de a defini exact semnificaţiile ştiinţifice ale termenului "comunicare". Comunicarea este un proces care, din unghiul ştiinţei comunicării, dispune de patru componente fundamentale: un emiţător, un canal, informaţie (mesaj) şi un receptor. Într-o formă extrem de simplă, procesul de comunicare sau comunicarea poate fi redată astfel:

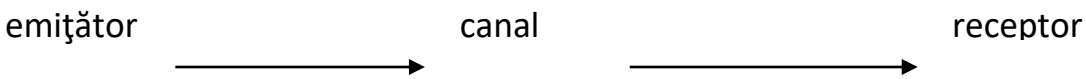

Fig.1 - Modelul elementar al comunicării

Din această schemă se poate înţelege că procesul comunicării presupune mai mult decât un participant; pe lângă emiţător (emitent) unul sau mai mulţi receptori potenţiali. Esenţa procesului este deplasarea, transferul sau transmiterea informaţiei de la un capăt la altul (de la un participant la altul). În mod frecvent circulaţia are loc în dublu sens, e bidirecţională. Aceasta este cazul dialogului, al unei discuţii dintre două persoane care alternativ joacă rolul de emiţător (vorbitor) şi receptor (ascultător). Alteori, circulaţia informaţiei poate avea loc în sens unic. Este cazul monologului, al cuvântărilor, al comunicărilor de presă, radio sau televiziune. Chiar dacă într-un ziar se publică "scrisorile primite la redacţie" iar la radioteleviziune se primesc reacţiile ascultătorilor sau telespectatorilor, mass-media sunt predominant un sistem unidirecţional de comunicare.

Comunicarea nu se încheie odată cu preluarea şi receptarea informaţiei. Informaţia poate exercita o influenţă efectivă asupra opiniilor, ideilor sau comportamentului celor ce o receptează. Procesul poartă numele de efect al comunicării şi se bucură în ştiinţa comunicării de o atenţie deosebită. Prin urmare, modelul elementar al comunicării trebuie extins:

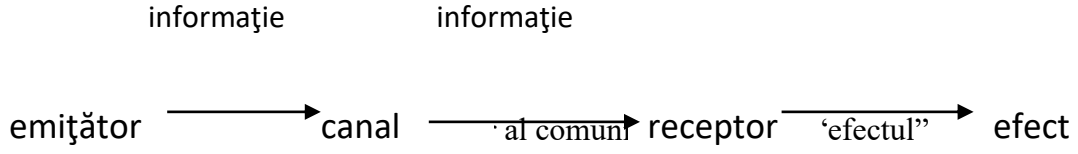

Fig.2 - Modelul comunicării

În această schemă, comunicarea se aseamănă procesului "stimul-reacţie" (receptorul reacţionează la stimulii provenind din partea emiţătorului). Dar nu orice proces "stimul-reacţie" reprezintă o situaţie comunicativă. Teza că ar putea fi vorba de comunicare atunci când ochii ţi se închid (reacţie) la lumina fulgerului (stimul) nu se mai poate susţine. Procesul "stimul-reacţie" pentru a aparţine comunicării ar trebui să fie cel puţin un proces intenţional. Pentru ca transferul de informaţie să devină un proces de comunicare, emitentul trebuie să aibă intenţia de a provoca receptorului un efect oarecare. Prin urmare comunicarea devine: un proces prin care emiţătorul transmite informaţie receptorului prin intermediul unui canal, cu scopul de a produce asupra receptorului anumite efecte.

Mergând mai departe, putem prelucra şi îmbogăţi modelul elementar al comunicării cu încă trei elemente fundamentale: codarea, decodarea şi "zgomotul de fond".

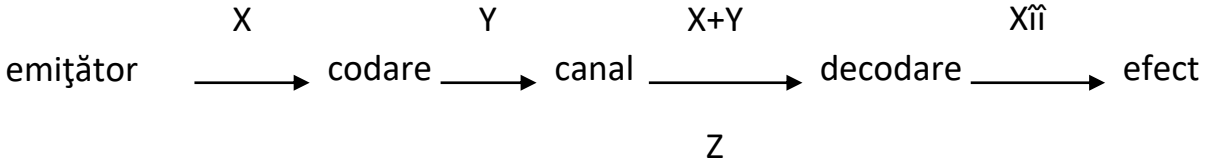

Fig.3 - Modelul fundamental al comunicării

Modelul poate fi citit relativ simplu. Dacă un emiţător doreşte să transmită o informaţie (X) unui receptor, informaţia trebuie să fie inteligibilă. Emiţătorul trebuie să-şi găsească cuvintele şi să acţioneze, adică să se exprime. Pentru a se face înţeles, oral sau scris, el trebuie să-şi codeze mesajul, să folosească coduri. O dată codat, mesajul este transpus în semnale (Y) care pot străbate canalul spre receptor. Receptorul trebuie să decodeze mesajul transpus în semnale şi să-l interpreteze (X'). în fine, comunicarea poate fi îngreunată de un surplus irelevant de informaţie (Z) sau de zgomotul de fond. Un exemplu îl oferă distorsionarea mesajelor radiofonice din motive atmosferice. Acest ultim model al comunicării are avantajul că ne permite să introducem în discuţie succesul actului de comunicare. Reuşita în comunicare implică într-o măsură oarecare, izomorfismul dintre X şi X': receptorul acordă mesajului o semnificaţie (Xă) care e aceeaşi ca şi pentru emiţător (X=X').

Acelaşi model indică însă şi impedimentele pentru ca izomorfismul să se realizeze: pot interveni erori de codare sau de decodare, precum şi zgomotul de fond.

Cine spune "comunicare" se referă, de fapt, la "informaţie". Cele două concepte sunt atât de înrudite încât nici o consideraţie asupra "comunicării" nu poate fi deplină fără o explicare a "informaţiei". În ştiinţa comunicării, "informaţia" în general este "ceea ce comunică intr-unul sau altul din limbajele disponibile". Cu alte cuvinte, informaţia trebuie considerată o combinaţie de semnale şi simboluri. Semnalele ne pot duce cu gândul la undele sonore emise în actul vorbirii, la undele radio sau cele de televiziune. Purtătoare de informaţie, semnalele sunt în sine lipsite de informaţie. Ele pot însă purta semnificaţii care datorită unor convenţii sociale pot fi decodate. Culoarea roşie, în signaletica rutieră, poate fi un exemplu: roşul stabileşte consensul general, este simbol al interdicţiei. Altfel spus, semnificaţia unui simbol este dependentă de un consens în practica socială. Revenind asupra modelului fundamental al comunicării, putem spune că Yşi Z corespund semnalelor, pe când X şi X' sunt apropiate simbolurilor. Indiferent care este natura semnalelor folosite de emiţător, pentru ca influenţarea receptorului să se producă şi săse obţină efectul scontat, ambele instanţe – atât emiţătorul cât şi receptorul – trebuie să atribuie aceeaşi semnificaţie semnalelor utilizate.

Ţinând cont de *obiectivele* urmărite, problemele ce trebuie rezolvate pot fi concentrate cu ajutorul a cinci propoziţii interogative, după cum urmează: *De ce? Cine spune ce? Cui? Cum? Cu ce efect?*

- *De ce?* Răspunsul trebuie Se rezolvă *coerenţa obiectivelor* în scopul eliminării disfuncţionalităţilor şi a protejării bugetului investit de emiţător (efort financiar, de timp şi material).
- *Cine spune ce?* Se referă la *sursă*, dar şi la *mesaj,* respectiv la *forma* şi la *conţinutul* acestuia.
- *Cui?* Specialistul în comunicare este obligat să îşi definească *grupurile sau publicurile ţintă,* după ce în prealabil a utilizat cu succes criterii pertinente de segmentare.
- *Cum?* Răspunsul se referă la *canalele* indicate la vehicularea mesajului.
- *Cu ce efect?* Evaluarea finală este obligatorie pentru specialistul în comunicare, adică trebuie să urmărească reacţia inversă, respectiv să rezolve problema măsurării eficacităţii comunicaţiei în raport cu obiectivele iniţiale.

Componentele de bază ale comunicării sunt: emiţătorul, mesajul, codul şi canalul, receptorul, scopul. Comunicarea poate fi verbală, non-verbală sau paraverbală sau putem vorbi de metacomunicare.

Comunicarea verbală se află în centrul performanţei şi competenţei sociale. Printre competenţele profesionale ale purtătorilor de cuvânt, psihoterapeuţilor sau profesorilor trebuie să figureze şi competenţele verbale. O comunicare eficientă prezintă următoarele caracteristici(Cătălin Nedelcea, Paula Dumitru):

-porneşte de la datele concrete, ale contextului;

-se creează o congruenţă între mesajele verbale, paraverbale şi non-verbale;

-ţine cont de feedback-urile obţinute de la partenerul de discuţie, care urmează după fiecare transmitere şi receptare a mesajului;

-are efect de autoreglare asupra conduitei personale, contribuie la menţinerea echilibrului homeostatic;

-facilitează conştientizerea de sine şi adaptarea creativă a persoanei;

Comunicarea verbală şi cea nonverbală au multe puncte în comun, dar şi multe diferenţe. Comunicarea verbală[5] este discontinuă, începe şi sfârşeşte prin cuvânt, comunicarea nonverbală este continuă. Comunicarea verbală necesită un singur canal – cuvintele, în timp ce comunicarea nonverbală utilizează mai multe canale în acelaşi timp (auditive, vizuale etc.). În timp ce comunicarea verbală este controlată conştient, ne putem alege cuvintele, comunicarea nonverbală este sub controlul nostru numai o parte a timpului. Indicii inconştienţi sau automatismele scapă controlului conştient. Comunicarea verbală este structurată, urmează regulile formale ale gramaticii, în timp ce în cazul comunicării nonverbale ne există de cele mai multe ori o planificare secvenţială, deoarece aceste acte sunt adesea neconştientizate.

Acţiunile non-verbale apar şi în funcţie de modul în care se desfăşoară conversaţia şi de ceea ce se petrece în timpul conversaţiei. Singurele reguli ce guvernează comunicarea nonverbală sunt cele ce determină dacă un comportament este adecvat sau permis. În ceea ce priveşte achiziţia comportamentelor verbale, regulile comunicării sunt învăţate organizat, într-un mediu instituţional, formal, cum este şcoala, în timp ce comunicarea nonverbală este însuşită în afara cadrului instituţional, prin imitarea celorlalţi.

Indicii nonverbali completează mesajul verbal, se adaugă semnificaţiei acestuia. Aceşti indici pot să regleze comunicarea verbală (să o oprească de exemplu), uneori se pot substitui în întregime mesajului verbal, sau pot accentua mesajul verbal, pentru a sublinia (printr-un gest de exemplu) ceea ce este considerat important. Într-o interacţiune interpersonală partenerii acordă o mare importanţă comportamentelor nonverbale care permit observarea anumitor aspecte ale sentimentelor resimţite de celălalt, ale intenţiilor sale, ale personalităţii sale. În cadrul comunicării sociale, corpul se prezintă ca o dimensiune esenţială. Indiciile pe care le furnizează sunt codificate social.

[5] S. Hybels şi R. Weaver, *Communicating Effectively*, Random House, New York , 1986 , p. 115

Comunicarea non-verbală este un factor general de expresivitate care constă în:

-diferite expresii ale feţei;

-privirea intensă;

-proximitatea fizică;

-vocea mai puternică, mai slabă, mai ascuţită sau mai expresivă;

-mai multe gesturi îndrepate spre ceilalţi, mai puţine gesturi îndreptate spre sine

Comunicarea nonverbală este dificil de conceptualizat, dar este importantă în contextul inteligenţei animale: vom întâlni şi aici non-verbalitatea. Maimuţele nu pot comunica prin cuvinte datorită faptului că aparatul lor fonator nu le permite. Termenul a fost aplicat unei palete de fenomene de la expresia facială şi gesturi până la modă şi simboluri ale statusului social, de la dans şi artă dramatică până la muzică, de la teritorialitatea animalelor până la protocolul informaţiilor şi de la percepţiile extrasenzoriale până la retorica dansatoarelor topless.[6] Datorită acestor varietăţi de înţelesuri, clasificarea şi organizarea acestui material este dificilă. Conform aceleiaşi surse, J. K. Burgoon a caracterizat sistemele de comunicare non-verbală, arătând că acestea posedă câteva proprietăţi structurale. În primul rând, codurile non-verbale tind să fie mai degrabă analogice decât digitale, în sensul evidenţiat de Şcoala de la Palo Alto. Comunicarea este digitală în măsura în care se operează cu o logică binară, şi este analogică dacă se operează cu o infinitate continuă de valori. Deci semnalele non-verbale cum sunt expresia facială şi intonaţia vocii nu pot fi uşor clasate într-o categorie sau alta de semnificaţii.

Aşa cum comunicăm prin intermediul cuvintelor, gesturilor, expresiilor faciale, putem transmite mesaje prin modul în care folosim spaţiul din jurul nostru, ca şi distanţa la care ne aşezăm faţă de interlocutor. Edward T. Hall, reprezentant al Şcolii de la Palo Alto a pus bazele proxemicii ca studiu al utilizării spaţiului în comunicare [2; 120]. O definiţie a proxemicii o recomandă ca pe un al modalităţilor neconştientizate în care omul îşi structurează microspaţiul.

[6] Cf. Stephen Littlejohn, 1989. *Theories of Human Communication*, Wadsworth Publ. Comp., Belmont, California, p. 61

E. T. Hall a identificat patru zone ale comunicării interpersonale: zonă intimă (până la 15 cm), personală (până la un metru), socială (până la trei metri) şi publică (peste trei metri). Cu toate că aceste zone diferă ca amplitudine în cadrul civilizaţiilor europene şi asiatice, de pildă, succesiunea lor se păstrează în cele mai multe modele.

E. T. Hall identifica anumiţi factori care se implică în stabilirea distanţelor între interlocutori: factorii kinestezici ce include apropierea indivizilor în termeni de abilităţi de atingere şi poziţionare a părţilor corpului; factorii de postură (poziţia de bază a participanţilor); axa sociofugal – sociopetal, primul termen referindu-se la descurajările interacţiunii comunicative, iar sociopetalul vizează contrariul; componente factuale; codul vizual (include modul în care ochii se întâlnesc); codul termal (perceperea căldurii de la interlocutor); codul olfactiv (gradul perceperii olfactive în conversaţie); intensitatea vocii, direct legată de spaţiul interpersonal.

Suntem conştienţi sau nu de ele, simbolurile nonverbale sunt extrem de importante în comunicare. Sunt experţi care consideră că peste 90 % din mesajele pe care le transmitem şi receptăm reprezintă simboluri nonverbale. Burgoon a propus chiar o clasificare a sistemelor de comunicare nonverbală în funcţie de tipul de activitate utilizat în cod: paralimbajul sau utilizarea vocii; kinesica sau activitatea corporală; proxemica sau utilizarea spaţiului; haptica sau utilizarea atingerilor; cronemica sau utilizarea timpului; aspectul exterior, înfăţişarea globală; artefactele sau utilizarea obiectelor.

Birdwhistell[7] este fondatorul kinesicii ca disciplină ce se ocupă cu studiul limbajului corporal, însă criticii se îndoiesc de validitatea analogiei cu limbajul verbal. În viziunea sa comunicarea este un proces complex care se desfăşoară simultan pe o multitudine de canale, fiind un proces continuu. Una dintre cele mai importante conexiuni pe care Birdwhistell le-a făcut este legătura dintre mişcările corpului şi limbajul verbal, numită analogia lingvistic-kinesică. Pasionat de lingvistică, Birdwhistell a extins lingvistica clasică în domeniul kinesicii. Problematica cercetării în kinesică este similară celei din lingvistică: abstractizarea mişcărilor

[7] Larry Barber, *Communication*, 1987. Prentice-Hall, Inc, New Gersey, p. 73

musculare continue caracteristice sistemelor fiziologice vii. Mai mult, chiar: de acele grupe de mişcări care au semnificaţie pentru procesul de comunicare şi pentru sistemele interacţionale ale grupurilor sociale particulare.

Comunicarea paraverbală; limbajul paraverbal reprezintă modul prin care mesajul este transmis. **Paralimbajul** include viteza cu care vorbim, ritmul vorbirii, ridicarea sau scăderea tonului vorbirii, volumul vocii, dicţia, accentul, folosirea pauzelor, intonaţia şi alte semnale vocale.

Tonul vocii – tonul real al fiecăruia se descoperă dimineaţa după trezire. Când suntem tensionaţi sau anxioşi, vocea se subţiază, devine stridentă sau uneori „zgârie", scârţâie (frecvenţa corzilor vocale); când suntem calmi şi relaxaţi, tonul vocii coboară, devine plin şi sigur. Dacă suntem stresaţi sau precipitaţi, vocea devine aspră, gâtuită. Se consideră că o voce ascuţită, răstită, aparţine unei persoane labile emoţional. O voca joasă este expresia unei firi calme şi cumpătate.

Volumul vocii – mult mai uşor de controlat decât tonalitatea vocii. Corecţia volumului vocii ţine seama de mărimea încăperii, a grupului şi de factorii perturbatori ai comunicării.

Viteza cu care vorbim (**ritmul vorbirii**) – nu reprezintă o valoare în sine (*dată*) pentru comunicare, nu există un anumit ritm al expunerii, al comunicări care să facă eficientă comunicarea. Un bun comunicator va şti să varieze această viteză în funcţie de receptorii mesajului şi de caracteristicile mesajului.

Un bun vorbitor schimbă viteza pronunţării cuvintelor în concordanţă cu caracteristicile mesajului. Ceea ce este important, este rostit rar şi apăsat, ceea ce este neimportant este rostit, repede.

Intonaţia – timbrul şi variaţia înălţimii glasului constituie forme de paralimbaj prin care se transmit anumite emoţii, sentimente şi atitudini. Inflexiunile vocii trădează faptul că tonul este fericit, trist, furios, înfricoşat, prietenos, umil sau dictatorial. Intonaţia transmite fermitate sau

nehotărâre, putere sau slăbiciune. Transformă intonaţia afirmaţiile în întrebări şi invers, transformă chiar sensul cuvintelor.

Dicţia – este abilitatea şi arta de a articula şi pronunţa cuvintele corect şi clar. Dicţia se poate educa prin exerciţiu. Ea depinde de articularea corectă şi completă a consoanelor şi de enunţarea clară a vocalelor.

Accentul – priveşte maniera de a pronunţa mai apăsat, mai intens sau pe un ton mai înalt, o silabă dintr-un cuvânt sau un cuvânt într-un grup sintactic (*mesaj colateral*).

Pauzele în vorbire – reprezintă un element de comunicare paraverbală. Există *pauzele gramaticale* – determinate de semnele de punctuaţie – iar *pauzele nongramaticale* – sunt pauzele pe care le folosim în momentele critice ale unui discurs, înainte sau după pronunţarea cuvintelor, termenilor sau pauzele care marchează diferitele puncte, probleme în planul general al comunicării.

Reguli:

Pauzele prea lungi obosesc audienţa, dar pauzele scurte, retorice, bine plasate dau ascultătorului sentimentul de implicare activă.

Semnalele vocale, ce se constituie în elemente de paracomunicare: ignete de surpriză, oftaturi, mormăieli de aprobare sau dezaprobare, de interes sau încurajare a interlocutorului.

Mesajul paraverbal, mânuit cu abilitate, devine un instrument eficace în influenţarea şi controlul persoanelor din jurul nostru (inclusiv a partenerilor de afaceri).

Prin mesajul paraverbal se obţine cu uşurinţă respectul şi smulge aprobarea, intimidează şi menţine presiunea asupra partenerului de comunicare.

Funcţiile comunicări paraverbale:

A. Comunicare a stărilor emoţionale.

B. Comunicare de informaţii suplimentare despre statutul social al vorbitorului, despre intenţiile, atitudinile faţă de interlocutor şi faţă de situaţie.

Comunicarea paraverbală se constituie într-un canal de comunicare important în comunicarea directă, dar mai ales în cea intermediată.

Metacomunicarea – reprezintă procesul de apariţie a unor implicaţi ale mesajului, care nu pot fi direct atribuite înţelesului cuvintelor sau modului cum au fost ele spuse.

Metacomunicarea se referă mai degrabă la un nivel sugerat decât la unul clar, direct. Comunicarea trebuie înţeleasă pe intervalul a trei paliere:

- ceea ce a fost spus,

- cum a fost spus,

- de ce a fost spus? (*nivelul la care apare metacomunicarea*)

Mesaje metacomunicaţionale:

- „Sună-mă!” – poate însemna: „Nu mă plictisi acum, vorbim altă dată.”

- „Te sun eu!” – poate însemna: „Nu mă suna!” sau

- „Nu vreau să spun decât...” – poate însemna: „Am să te insult acum..”

- „Apreciez asta, dar...” – „Nu apreciez”

- „Sincer îţi spun...” – „Te mint”

- „O să încerc...” – „Apelaţi la un ajutor”

- „După umila mea părere...” – „Priveşte cât de deştept sunt...”

Este evident că este dificil să distingem un mesaj direct de sensul lui metacomunicaţional, pentru că orice comportament de comunicare verbal sau, la fel de bine, nonverbal poate fi metacomunicaţional.

Acţiunea de metacomunicare este un „joc” manipulativ, de care sunt responsabili ambii parteneri. Ex: clientul unei companii îşi exprimă dorinţa în faţa unui furnizor de a avea un produs „cât mai curând posibil”.

Limbajul corpului. Limbajul trupului

1. Comunicarea prin expresia feţei – avem în vedere: mimica, zâmbetul şi privirea.

a. Mimica – este acea expresie a feţei care comunică:

- preocupare, mânie, frustrare, fruntea încruntată;
- mirare, surpriză: sprâncenele ridicate şi ochii deschişi;
- neplăcere: nas încreţit;
- mânie sau într-un alt context excitare senzuală: nări mărite;
- nesiguranţă, ezitare sau ascunderea unor informaţii: buzele strânse.

b. Zâmbetul – este important pentru comunicare prin caracteristicile acestuia, prin contextul în care are loc, ca şi prin locul şi momentul folosirii. Zâmbetul este o artă, este un instrument de comunicare, pentru că dezarmează, destinde atmosfera, declanşează sentimente de simpatie şi convinge mai uşor.

c. Privirea – ochii sunt oglinda sufletului şi dacă vorbim cu cineva care ne place, îl privim cu nesaţ în ochi până la 70% din timp. Dacă îi suntem ostili, îi evităm privirea. Un bun comunicator ştie că trebuie să-şi privească partenerul de afaceri drept în ochi, dar nu mai mult de 50 – 60% din timpul conversaţiei. Pentru un ascultător este indicat să realizeze contacte vizuale de circa 5 secunde, la intervale regulate de timp.

Tipuri de privire:

1. Privirea oficială.

2. Privirea de anturaj.

3. Privirea intimă.

Modul în care privim şi suntem priviţi are legătură cu nevoile noastre de aprobare, acceptare, încredere şi prietenie.

Situaţii:

Privind pe cineva, confirmăm că îi recunoaştem prezenţa (că există pentru noi). Interceptarea privirii cuiva înseamnă dorinţa de a comunica.

O privire directă poate însemna onestitate şi intimitate, iar în anumite situaţii, comunică ameninţare.

În general, o privire insistentă şi continuă deranjează.

Realizarea contactului intermitent şi scurt al rivirilor indică lipsa de prietenie. Mişcarea ochilor în sus, exprimă încercarea de a ne aminti ceva, iritarea. Mişcarea ochilor în jos poate însemna tristeţe, modestie, timiditate, ascunderea unor emoţii.

Privirea într-o parte sau neprivirea cuiva poate denota lipsă de interes, răceală.

d. Postura – linia trupului, a umerilor şi a gâtului are cota ei de importanţă în comunicare.

Modul în care ne aplecăm către partener sau ne distanţăm de acesta, transmite disponibilitate sau nepăsare.

Linia coloanei, ca şi linia umerilor, dar şi faptul că stăm în picioare sau aşezaţi pot umili şi domina. Pot crea un raport de egalitate sau pot indica respect excesiv şi cedare a controlului.

Capul plecat şi umerii lăsaţi semnalează obedienţă, inferioritate, slăbiciune şi timiditate.

Postura dreaptă cu capul sus sau lăsat puţin pe spate, indică mulţumire de sine şi superioritate.

Încordarea şi rigiditatea trădează teamă.

e. Gesturile – prezintă mişcări ale corpului sau mişcări ale părţilor acestuia.

Tehnica gesturilor deschise – favorizează, deschid comunicarea.

Orientarea palmelor şi a braţelor deschise către partener.

Orientarea corpului şi a feţei către partener. Înclinarea corpului către interlocutor, evitarea braţelor şi a picioarelor încrucişate.

Susţinerea privirii.

Regulă:

Pe cât posibil este indicat să se copieze discret gesturile şi postura partenerului. De asemenea, mişcările noastre trebuie să se sincronizeze cu mişcările partenerului, să se intre în ritmul mişcărilor partenerului.

Gesturi închise – încrucişarea braţelor şi a picioarelor, lăsarea pe spătarul scaunului, începărtarea de interlocutor, privirea orientată în altă parte sau peste interlocutor.

f. Mişcările capului

Capul uşor înclinat lateral – o poziţie de ascultare cu mare interes.

Clătinarea capului în sus şi în jos – un semn de înţelegere, încurajare, acord.

Mişcarea capului la dreapta şi la stânga – gestul care neagă, dezaprobă, descurajează.

În negocierile comerciale se recomandă mişcarea abia perceptibilă a capului fie în plan orizontal, fie vertical.

Imitarea pe parcursul negocierilor, imitarea insesizabilă a mişcărilor capului interlocutorului.

g. Atingerile:

- strângerea mâinii,
- atingerea corpului,
- uşoara bătaie pe spate,
- prinderea umerilor,
- prinderea mijlocului,
- prinderea reverului, gulerului.

Prin folosirea acestor forme de contact fizic sunt transmise şi mesaje cu semnificaţii importante asupra intenţiilor subconştiente de apropiere, cooperare, intimitate, posesiune.

CAPITOLUL II NEGOCIEREA

1. Conceptul de negociere și factorii fundamentali ai acesteia

În sens larg, **negocierea** este o formă concentrată şi interactivă de comunicare interumană în care două sau mai multe părţi aflate în dezacord, urmăresc să ajungă la o înţelegere care rezolvă o problemă comună sau atinge un scop comun.

Negocierea este *„forma de comunicare ce presupune un proces comunicativ, dinamic, de ajustare, de stabilire a acordului în cazul apariției unor conflicte de interese, prin care doua sau mai multe părți, animate de mobiluri diferite si având obiective proprii, își mediază pozițiile pentru a ajunge la o înțelegere mutual satisfăcătoare*."[8]

În negociere, care este o formă democratică de a te confrunta cu adversarul (partenerul), comunicarea are loc între egali, în sensul că învinsul nu are ce negocia, el nu poate ridica pretenții, tot ce i se oferă e cadoul învingătorului. O axiomă consemnată de Ștefan Prutianu pleacă de la afirmația „comunicarea implică raporturi de putere între parteneri, iar tranzacțiile (schimburile) care au loc între ei pot fi simetrice sau complementare. Aceasta înseamnă că idealul realizării unui raport de deplină egalitate între interlocutori este utopic."[9]

Termenul *negociere*, cu sensul apropiat celui de astăzi, apare consemnat în secolul al VI-lea i.Hr., în Roma antică, în vremea când plebeii cetății, oameni bogaţi, cetățeni liberi, dar nu și nobili, erau nevoiți să se ocupe de afaceri private sau îndeplineau anumite funcții publice. Ei înșiși desemnau activitatea pe care o practicau prin negarea termenului ce-i consacra pe patricieni, negare care îi apropia totuși de aceștia, numind-o negotium (activitate ce nu e nici

[8] Deac, Ioan, *Introducere in teoria negocierii*, Editura Paideia, Bucuresti, 2002, p. 9.
[9] Prutianu, Stefan, *Manual de comunicare si negociere in afaceri*, I, Comunicarea, Iasi, Ed. Polirom, 2000, p. 29.

desfătare, in deplinul înțeles al cuvântului, deși are ceva din aceasta, dar nici munca în sensul ei deplin.

Înţelegerea părţilor (rezultatul negocierii) se poate concretiza în:

- într-un simplu acord verbal;

- într-un consens tacit;

- o minută;

- o scrisoare de intenţie sau un rotocol, redactate în grabă;

- o convenţie sau un contract redactate cu respectarea unor proceduri şi uzanţe comune;

- într-un armistiţiu, pact sau tratat internaţional redactate cu respectarea unor proceduri şi uzanţe sociale.

În raport cu zona de interes în care se poartă negocieri, se poate face distincţie între mai multe **forme de negociere:**

- negocierile politice, pot fi: interne şi externe;

- negocierile sindicale – între patronat şi sindicate;

- negocieri pe probleme de asistenţă şi protecţie socială;

- negocieri juridice;

- negocieri salariale;

- negocieri comerciale (negocierea afacerilor).

Prin **negociere** se înţelege orice formă de confruntare prin care două sau mai multe părţi cu interese şi poziţii contradictorii dar complementare urmăresc să ajungă la un aranjament reciproc avantajos al cărui termen nu sunt cunoscuţi de la început.

Negocierea – este un proces dinamic prin care două părţi, fiecare cu obiectivele sale proprii discută (tratează) împreună pentru a ajunge la o înţelegere mutual–satisfăcătoare pe baza interesului comun.

În negociere sunt aduse argumente şi probe, sunt formulate pretenţii şi obiecţii, sunt făcute concesii pentru a se evita ruperea relaţiilor dintre părţi (negocierii) şi conflictul deschis.

Negocierea afacerilor este o formă particulară de negociere centrată pe existenţa unui produs sau serviciu şi a unei nevoi de satisfăcut, pe de altă parte.

Negocierea afacerilor se concretizează în contracte, acte şi fapte de comerţ, precum: comenzi, convenţii, contracte de vânzare–cumpărare, parteneriate, închirieri, concesiuni, leasinguri sau în modificarea unor clauze, a unor niveluri de preţ, a unor condiţii de calitate sau de livrare, de transport, etc.

2.Elementele de bază ale procesului de negociere

Interesul – reprezintă manifestarea unor trebuinţe, conform abordării piramidale a lui Maslow.

Tipuri de interese în negociere:

Interese comune – sunt interesele care se manifestă de ambele părţi în negociere, existenţa lor făcând posibilă negocierea.

Interese specifice – aparţin doar uneia dintre părţi.

Interesele negociabile – sunt interesele care se negociază (se tratează) pe timpul negocierii. Interesele negociabile au la bază caracteristicile economice, sociale, politice, etc., fie ale organizaţiei, fie ale individului şi aparţin diferitelor medii socio–culturale.

Interese reale – sunt interesele care urmează să fie armonizate în timpul tratativelor şi diferă de interesele declarate în faza iniţială de negociere.

Poziţia de negociere – reprezintă totalitatea intereselor uneia dintre părţi.

I. Poziţia declarată iniţial (poziţia / oferta de plecare) – reprezintă afişarea, prezentarea anumitor interese în scopul creării unui spaţiu de negociere dorit.

Spaţiul de negociere – este obţinut prin exagerarea conştientă a propriilor interese.

Plaja de negociere – este zona delimitată de obiectivele maximale şi minimale ale negocierii şi diferă de la un partener la altul.

Zona de interes comun (zona de **acord posibil** sau **marjă de negociere**) – este zona de reuniune a celor două plaje de negociere. Zona de interes comun este delimitată de poziţiile de ruptură ale părţilor.

II. Poziţia reală (poziţia obiectiv sau poziţia aşteptată) – este poziţia realistă la care se pot întâlni şi echilibra pretenţiile contradictorii ale partenerilor. Poziţia reală reprezintă ceea ce negociatorul speră că va putea obţine sau smulge de la partener fără a leza inacceptabil intersele acestuia.

III. Poziţia de ruptură (sau poziţia limiră minimală / maximală) – sub, sau după caz, peste nivelul acesteia, negociatorul nu mai este dispus să angajeze nici o discuţie.

Puterea de negociere – reprezintă totalitatea mijloacelor pe care negociatorul le poate utiliza în negociere, într-un context dat, pentru a obţine rezultate cât mai apropiate de interesele reale, de poziţia reală în negociere.

3.Principiile negocierii

Cât timp negocierea este purtată cu participarea conştientă şi deliberată a părţilor care caută împreună o soluţie la o problemă comună, abordarea sa implică o anumită etică şi principialitate.

a. Avantajul reciproc – În principiu, în cadrul negocierilor, fiecare dintre părţi îşi ajustează pretenţiile şi îşi revizuieşte obiectivele iniţiale. Astfel, în una sau mai multe runde succesive se construieşte ***acordul final***, care reprezintă un compromis satisfăcător pe toate părţile.

Negocierea funcţionează deci, după rincipiul avantajului reciproc. Conform acestui principiu, acordul este bun atunci când toate părţile negociatoare au ceva de câştigat şi nici una ceva de pierdut.

Fiecare poate obţine victoria fără ca nimeni să fie înfrânt. Când toate părţile câştigă, toate susţin soluţia negociată (aleasă) şi respectă acordul încheiat.

Principiul avantajului reciproc nu exclude însă faptul că avantajele obţinute de una din părţi să fie mai mari sau mai mici decât avantajele obţinute de cealaltă sau celelalte părţi aflate în negociere.

b. „Do ut des” („dau, dacă dai” sau „fac, dacă faci” – lb. latină).

Ca urmare a acţiunii legii psihologice a reciprocităţii, orice formă de negociere este guvernată de principiul acţiunilor compensatorii. Consecinţa este reciprocitatea concesiilor, a obiecţiilor, a ameninţărilor, a represaliilor, etc.

c. Moralitate şi legalitate

Legea este lege şi cei mai mulţi dintre noi o respectă şi dincolo de principii pentru a evita urmările nedorite.

Moralitatea înţelegerilor comerciale, acolo unde legea nu o apără rămâne adesea o chestiune de principiu, de deontologie (*cod profesional*).

Principiul moralităţii şi legalităţii nu se rezumă doar la etica afacerilor, ci priveşte şi etica procesului de comunicare interumană.

d.Etica procesului de negociere

Acest lucru înseamnă că nu este suficient să negociem doar în limitele a ceea ce este legal şi moral sub aspectul obiectului şi condiţiilor negocierii, ci mai trebuie ca negociatorii să se abţină de la folosirea abuzivă a acelor proceduri şi tehnici de manipulare şi comunicare care scapă complet sau parţial controlului conştient al partenerului (hipnoză, mesaje subliminale), narcoanaliză, droguri şi alte substanţe toxice.

Respectarea principiului moralităţii în comunicare nu este cu adevărat posibilă.

Cu alte cuvinte, controlul eticii comunicării este relativ.

În tranzacţiile internaţionale, fiecare dintre părţi încearcă să rămână sub incidenţa normelor juridice din ţara sa.

Acest fapt poate genera situaţii conflictuale ce pot fi depăşite prin adoptarea normelor de drept comercial şi a uzanţelor internaţionale „INCOTERMS" 1990 (termenii comerţului internaţional – INternational COmmercial TERMS).

INCOTERMS – se referă la: reguli privind condiţiile de livrare, la contractele tip de vânzare–cumpărare pentru unele produse de bază, la reguli privind transportul şi expediţiile internaţionale de mărfuri şi la reguli privitoare la protejarea mărcilor de fabrică, etc.

4. Modele structurale ale procesului de negociere

Potrivit opiniei unor autori, există câteva modele structurale ale procesului de negociere. Astfel, conform lui Mircea Maliţa, cele trei faze sunt:

1. *Prenegocierea sau faza de pregătire a negocierii.* În această etapă sunt concepute dosarele de negociere pe baza analizei sistematice a informaţiilor posibile.
2. *Negocierea propriu-zisă* care se referă la forma şi fondul înţelegerii, la abordarea în detaliu a unor probleme speciale pe baza unor argumente şi contra-argumente, a unor concesii reciproce şi a textului final al contractului.

3. *Postnegocierea* poate fi cea mai importantă fază, întrucât se referă la îndeplinirea tuturor clauzelor înţelegerii – vezi contractul.

G. Kennedy a identificat patru faze principale în lucrarea *The perfect negociation*, şi anume: *pregătirea, dezbaterea, propunerea şi tranzacţia.*

Propunerea se regăseşte în cadrul plajelor de negociere şi este acceptată numai dacă se află în zona interesului comun. Atât condiţia cât şi oferta trebuie să fie vag formulate pentru a se menţine în continuare spaţiul de manevră. De regulă, o propunere alcătuită numai dintr-o ofertă este echivalentă cu o concesie unilaterală şi, probabil va determina cereri suplimentare, în timp ce o propunere alcătuită numai dintr-o cerere poate fi privită ca ofensă adusă celeilalte părţi, datorită absenţei oricărei compensaţii.

Tranzacţia exprimă fără echivoc clauzele din contractul final.

În sfârşit, Winkler a propus mai degrabă un *algoritm* care cuprinde următorii paşi: *culegerea informaţiilor, analiza situaţiei, evaluarea puterii de negociere, stabilirea obiectivelor, dezvoltarea strategiei, anticiparea necesităţilor partenerului, deschiderea discuţiilor, dialogul, adaptarea obiectivelor, jocuri tactice, identificarea zonei de interes comun, încheierea negocierii, elaborarea documentelor.*

Obs. La modelele de mai sus se adaugă şi modelele teoretice ale autorilor Fischer, Ury, Scott etc car în esenţă cuprind aceleaşi faze ca cele de mai sus.

Alternative la un proces de negociere

Nu întotdeauna un conflict sau o criză pot fi soluţionate cu ajutorul negocierii. ***Alternativele posibile*** sunt:

1. ***Persuasiunea –*** (de exemplu, “serviciile noastre sunt cele mai bune, totuşi”);
2. ***Concesia –*** **(**O.K. Vom reduce preţurile pentru dumneavoastră cu 10%);
3. ***Constrângerea (***“Ori satisfaceţi cererea noastră, ori renunţăm”);
4. ***Rezolvarea în comun a problemelor,*** (instrucţiunile pot fi acceptate în schimbul unor recompense);

5. ***Arbitrajul*** (opţiune total nepopulară întrucât reduce puterea de negociere a părţilor şi rezultatul poate fi total opusă realităţii.

5. Strategii, tactici şi tehnici de negociere

a. Delimitări conceptuale

Strategia – este o linie de acţiune în negociere. Ea cuprinde ansamblul obiectivelor urmărite în procesul negocierii, căile (modalităţile) posibile de atingere a acestor obiective şi mijloacele (resursele) disponibile pentru realizarea lor.

Strategia de negociere constă în modul de combinare şi realizare a unui ansamblu de tactici şi tehnici comerciale în vederea îndeplinirii obiectivelor propuse.

Strategiile de negociere răspund la întrebarea „Ce trebuie făcut?"

O linie strategică în negociere vizează efecte pe termen lung.

Strategia de negociere este subordonată obiectivelor globale şi finale.

Strategiile de negociere reprezinta un ansamblu de orientari si decizii menite a contribui la realizarea obiectivelor in anumite zone de piata cat si la realizarea unor scopuri imediate ale acesteia prin incheierea unor contracte avantajoase care sa asigure dezvoltarea optima a afacerii. Sub aspect conceptual, strategiile constituie materializarea stiintifica a unor orientari cadru si a diferitelor optiuni posibile in cadrul actiunilor ce urmeaza a fi demarate de catre o anumita institutie. Elaborarea strategiilor are loc in etapa de pregatire a negocierilor si trebuie sa tina seama de intreaga gama de factori care pot influenta incheierea lor cu succes. Cercetatorul Steven Roberts afirma in lucrarea " Pre-Negotiation Strategy Check List "[10], ca in procesul negocierii flexibilitatea este vitala, dar buna pregatire este esentiala.

[10] Roberts, Steven, *Pre-Negotiation Strategy Check List (Part 2)* , la http://www.negotiations.com/articles/negotiations-need/

In domeniul negocierii in afaceri este necesar ca strategiile sa reflecte, pe de o parte, optiunile fundamentale ale managementului afacerilor, si, pe de alta parte, conditiile in care au loc negocierile (structura pietei, mediul de afaceri specific, raportul de forte dintre parteneri, etc.) si natura sau specificul obiectului negocierilor. De regula, in conditiile in care la inceputul negocierii raportul de forte este favorabil firmei initiatoare se poate apela la o strategie directa ce are rolul de a insuma atuurile principale, orientandu-le spre realizarea obiectivului central prin intermediul unor metode directe. Intr-o situatie inversa se apeleaza la o serie de strategii indirecte ce au la baza abordari laterale, concesii marunte, discutii generatoare de noi informatii, precum si metode psihologice menite a limita libertatea de actiune a negociatorilor adversi si a permite atacarea adversarului in punctele sale cele mai slabe.

Pentru a stabili modalitatile adecvate de abordare strategica trebuie realizate studii prealabile referitoare la firmele participante la negocieri, trebuie valorificate informatiile de ultima ora, clarificate aspecte legate de stilul de negociere al firmelor participante la negociere. Trebuie mentionat ca abordarile strategice bazate pe forta, desi sunt simple si consuma un timp redus sunt aplicabile doar in conditiile unui conflict deschis. In schimb, in cazul tranzactiilor comerciale sunt mult mai indicate abordarile strategice bazate pe competitivitate si acceptari de conflicte menite sa obtina avantaje, fara a face concesii in schimbul lor. Totusi, cele mai recomandate strategii in negocierile privind afacerile comerciale se dovedesc a fi cele cooperante, care urmaresc asigurarea continua a unui echilibru intre avantaje si concesii, evitand conflictul deschis, mijloacele agresive de presiune. Procesul de realizare si selectare a modalitatilor de abordare strategica se realizeaza in doua faze[11]:

A. Elaborarea strategiei si a planului de actiune. In aceasta etapa se au in vedere: alternativa “conflict sau cooperare”, alternativa “ofensiva-defensiva” (negociatorul urmareste preluarea initiativei, iar negociatorul advers rezista si ataca), alternativa “impunere sau adaptare”, “inchidere-deschidere” si “negociere scurta” sau “negociere lunga”, optiunea fiind facuta in functie de caracteristicile mediului extern si a intereselor participantilor.

[11] Gulea, M., *Strategii, tehnici, tactici in negocierea comerciala fata in fata*, Bucuresti, Ed. Oscar Print, 2000.

B. Punerea in aplicare a strategiei prin alegerea tacticilor adecvate si folosirea tehnicilor concrete pentru realizarea obiectivelor stabilite.

Pentru a veni in sprijinul negociatorilor, stiinta manageriala a conturat cateva principii ce pot fi avute in vedere in formularea si fundamentarea strategiilor de negociere, dintre care amintim: asigurarea principiului avantajului reciproc – castig/castig, promovarea actiunilor compensatorii, respectarea eticii si legalitatii, abtinerea de la folosirea abuziva a unor proceduri de manipulare, concentrarea asupra intereselor firmei si nu asupra pozitiei detinute fie de firma, fie de adversar, stabilirea unor obiective clare si masurabile, inserarea unor elemente strategice bazate pe efecte-surpriza, desfasurarea continua a unor actiuni ofensive, mobilitate si adaptare la mediu, economie de forte si cooperare in cadrul actiunilor intreprinse.

b.Tipologia strategiilor de negociere

1.**Strategia conflictuala sau distributiva** este o strategie de negociere fundamentata fie pe principiul "victorie/infrangere", pe o abordare in forta, participantii la negociere fiind adversari cu interese opuse, rezultatul negocierilor fiind determinat de raportul de forte dintre parteneri. Acest tip de negociere se bazeaza pe: promovarea unor pozitii ferme si impunerea propriilor pozitii, contestarea legitimitatii si intereselor celeilalte parti, amenintari si argumentatii in termeni de putere, tactici de presiune directa (intimidare, culpabilizare sau descalificarea adversarului), promovarea unei atmosfere de infruntare. In multe situatii, strategia conflictuala duce la compromiterea acordurilor preconizate si, de cele mai multe ori, la realizarea unor acorduri sub presiune cu impact negativ asupra relatiilor viitoare dintre parteneri, de aceea nu este recomandata.

2.Strategia integrativa sau cooperanta se bazeaza pe ideea promovarii de catre partile negociatoare, a unor preocupari comune pentru a identifica o serie de solutii menite sa asigure realizarea unui acord cooperant, plecand de la obiectivul comun: incheierea unei afaceri reciproc avantajoase. Strategiile de acest tip au in vedere respectarea aspiratiilor si intereselor partenerului, precum si analiza atenta a obiectiilor acestuia. Asemenea strategii asigura un climat

calm, o atmosfera destinsa, de incredere ce permite consolidarea relatiilor intre firmele partenere. De asemenea, ele ofera avantajul ca fiecare dintre participantii la tratative isi pot modifica obiectivele sau ajusta pretentiile in sensul solutionarii intereselor comune. Acest tip de strategie se caracterizeaza prin: comportament concesiv, evitarea confruntarii, posibilitatea acceptarii unor pierderi unilaterale in vederea obtinerii acordului negociat.

3.Strategia de negociere obiectiva sau rationala reprezinta un tip de strategie prin intermediul careia partenerii isi propun pe de o parte, sa obtina sau sa faca concesii pentru buna orientare a tratativelor si, pe de alta parte, sa incerce a rezolva o serie de litigii de fond, de pe o pozitie obiectiva. Aceasta strategie presupune: identificarea si definirea intereselor mutuale, formularea problemelor, stabilirea unui diagnostic a situatiei existente, conturarea solutiilor ce se impun in vederea facilitarii incheierii acordului negociat. Principiile dupa care functioneaza aceasta abordare strategica sunt urmatoarele: delimitarea obiectiva intre problemele generate de obiectul negocierii si cele ce privesc persoanele care negociaza, oferirea unui cadru propice pentru formularea si propunerea mai multor variante decizionale, adoptarea de solutii bazate pe criterii obiective, menite a asigura legitimitate si credibilitate, asigurarea unei ambiante de neutralitate, cautarea unor solutii mutual avantajoase. Strategia de negociere obiectiva raspunde cel mai bine exigentelor tranzactiilor comerciale, conducand la mentinerea unor relatii comerciale caracterizate prin incredere reciproca si durabilitate.

Pe langa aceste trei tipuri de strategii, lucrarile de specialitate au identificat alte cateva tipuri strategice specifice negocierilor din anumite domenii ale tranzactiilor comerciale dintre care amintim:

- *strategia bazata pe principiul "stimulare-reactie"*, ce are drept scop trezirea atentiei clientului potential, crearea dorintei de a poseda produsul ce face obiectul negocierii si determinarea clientului de a-l cumpara;

- *strategia fundamentata pe principiul "necesitate-satisfactie"*, ce isi propune drept obiective aflarea necesitatilor clientilor potentiali, oferirea a ceea ce doreste clientul, asigurarea satisfactiei clientului si stabilirea unor relatii comerciale amiabile;

- *strategia activa* al carei obiectiv il reprezinta valorificarea operativa a oportunitatilor din cadrul pietelor pe care activeaza, prin achizitionarea produselor de care firma are nevoie, in perioade conjucturale optime;

- *strategia pasiva* este fundamentata pe obiective de rationalitate, promovand orientarea negocierilor pe tranzactionarea achizitiilor de marfuri in mod esalonat, in functie de cerintele de consum ale populatiei si pe solicitarile diferite ale pietei;

- *strategia mixta* orienteaza activitatea de negociere spre actiuni de imbinare a rationamentelor privind achizitionarea esalonata a marfurilor corespunzator solicitarilor pietei, cu principiul valorificarii operative a oportunitatilor pietei;

- *strategia deciziei rapide* este o strategie care implica multa responsabilitate din partea decidentilor si un sistem informational performant; obiectivul sau consta in contractarea imediata a produselor pentru a evita aparitia unor imprejurari nefavorabile;

- *strategia de asteptare* are in vedere culegerea de mai multe informatii de pe cat mai multe piete spre a se putea surprinde momentul oportun de achizitie a marfurilor;

- *strategia de tip "cand"* isi propune stabilirea perioadei optime in care urmeaza a se lua decizia de achizitionare sau vanzare (metode: retragerea aparenta, limitarea timpului de negociere, simulacrul);

- *strategia de tip "cum si unde"* incorporeaza in continutul sau, alaturi de obiectivul de baza al firmei si o serie de obiective subsidiare privind interventii rapide si oportune pentru derularea afacerilor firmei (metode: coparticiparea, efectuarea unor investitii, acordarea unor credite, etc.).

De regula, in cadrul procesului de negociere se apeleaza la o combinatie a tipurilor de strategii prezentate mai sus pentru a finaliza tratativele prin acorduri reciproc avantajoase.

c. Tactici de negociere

Tactica – este subordonată obiectivelor imediate, parţiale şi intermediare.

Tactica de negociere este acea parte a strategiei care cuprinde mijloacele, metodele şi formele de acţiune comercială utilizabile pentru realizarea obiectivelor strategice.

TaN constituie elementul flexibil şi dinamic al conducerii tratativelor, adaptându-se la situaţii nou apărute în diverse etape ale negocierii, ţinându-se seama de acţiunile partenerului şi de conjunctură.

Tacticile de negociere răspund la întrebarea:

„Cum trebuie procedat la un moment dat?"

Tactici ofensive de negociere – utilizează întrebările ce urmăresc descoperirea punctelor slabe ale oponentului. Ele trebuie să fie de tipul „de ce?"

Ex: cumpărătorul întreabă pe vânzător: „Am analizat oferta dvs. şi vă rugăm să ne explicaţi cum aţi ajuns la majorarea preţului faţă de preţul pieţei?"

După ce se descoperă punctele slabe ale partenerului se formulează întrebarea de atac prin care se solicită o concesie:

Ex: „De ce consideraţi că acest lucru e valabil?"

„Ce justificare consideraţi că există?"

„Cu ce elemente susţineţi acest punct de vedere?"

„Pe ce vă bazaţi în momentul în care aveţi....€ în situaţia în careautoturismul a fost lovit în spate?"

Tacticile defensive de negociere – urmăresc ca partenerul să repete expunerea (argumentarea) sub pretextul că punctul său de vedere nu a fost bine înţeles **(1).**

2) Altă tactică defensivă – a spune numai cât este necesar pentru a convinge cealaltă parte să vorbească.

3) Altă tactică: **„Da, dar..."** Prin această tactică ne facem mai agreabili pentru partenerul de negociere. Secretul ei constă în faptul că permite formularea opiniei proprii ca pe o continuare a ceea ce a spus partenerul şi nu ca pe o contrazicere directă a opiniei acestuia.

„Da, aveţi dreptate, preţul este mare, dar diferenţa vine din calitatea şi designul produsului."

4) Contraîntrebarea: prin formularea unei contraîntrebări este posibilă păstrarea iniţiativei la situaţii critice de încordare şi punerea partenerului în defensivă prin solicitarea de noi explicaţii faţă de unele întrebări dure la care nu dorim să răspundem nediplomatic (vezi punctul 2.1.).

„Majorarea preţului este, după părerea noastră, nesemnificativă faţă de calitatea superioară a produsului nostru. De fapt, ce anume consideraţi că e mai important, preţul sau calitatea?"

Contraîntrebarea se mai poate folosi atunci când se doreşte schimbarea direcţiei argumentării.

5) Tactica falsei oferte – este o tactică oarecum neloială. Implică un scenariu. La început, cumărătorul face vânzătorului o ofertă de preţ atrăgătoare pentru a elimina concurenţa şi a-l motiva în derularea tranzacţiei. Odată obţinut acest lucru, cumpărătorul găseşte un motiv pentru a-şi modifica oferta iniţială.

Se începe apoi „târguiala" prin care cumpărătorul îl convinge pe vânzător să accepte noua ofertă care, de regulă, este mult mai modestă.

6) Tactica „băiat bun, băiat rău" – constă în alternarea pe timpul negocierii a negociatorului dur, intransigent cu negociatorul mai blând, mai înţeegător.

7) Tactica erorilor deliberate.

Ex: Te înţelegi cu partenerul de negociere să îi revină lui un comision de 3% din profitul net, dar el întocmeşte contractul şi înlocuieşte cuvântul „net” cu „brut” mizând pe neatenţia noastră.

Alte „erori” care pot apărea în documentele de finalizare a negocierii: „cu adaos / fără adaos”; „cu transport / fără transport”; „cu TVA / fără TVA”; etc.

8) „Intoxicarea statistică” – scopul acestei tactici este de a convinge adversarul că noi avem dreptate fără a-l contrazice în mod direct. Convingerile partenerului pot fi mai uşor de zdruncinat dacă se apelează la surse de informaţii fără legătură expresă cu obiectul negocierilor. În acest sens, el poate fi asediat şi bombardat cu fel de fel de date statistice extrase din: studii, din articole de presă, din manuale, prosecte, broşuri, oferte, cataloage, etc., care slujesc exclusiv propriul punct de vedere.

9) Tactica stresării şi tracasării. Prin această tactică se slăbeşte rezistenţa fizică şi psihică a adversarului.

Tertipuri şi tactici de stresare şi tracasare.

Partenerul de negociere este purtat prin halele de fabricaţie; poate fi cazat într-o încăpere cu zgomot foarte mare. La masa tratativelor, partenerul este aşezat cu ochii în soare sau este iritat de o sursă de lumină puternică. Poate fi aşezat cu spatele la o uşă care se închide şi se deschide insistent (eventual şi scârţâie) sau într-un curent de aer umed şi rece.

10. Tactica „presiunii timpului”

Ideea acestei tactici: Întotdeauna există un program de negocieri şi o agendă de lucru încărcată a negociatorilor.

În cadrul acestei tactici se folosesc diverse tertipuri şi manevre de tergiversare, ocolire şi amânare a încheierii negocierii. Adversarul este pus astfel în situaţia de a lua decizii importante sub presiunea timpului.

Ex: - invocarea lipsei unor documente;

- starea sănătăţii cuiva;

- nevoia unor deplasări urgente;

- recapitularea şi desprinderea de concluzii intermediare; etc.

11. Tactica „ostaticului” (sau tactica **„mortului în casă”**)

În negocierea comercială, „ostaticul” este un document, o informaţie, o situaţie, un bun, o sumă de bani sau orice altceva suficient de important pentru a forţa mâna adversarului.

Regula acestei tactici este aceea că „ostaticul” este „capturat” şi ţinut captiv până când adversarul plăteşte o recompensă sau face o concesie de genul pe care nu le-ar putea face în condiţii normale (*şantaj*).

În afaceri, suma plătită în avans reprezintă un „ostatic”.

Livrările, de asemenea. „Ostaticul” este la cel căruia i se forţează mâna, nu la cel care exploatează situaţia.

12. Tactica surprizei şi alternării ritmului – această tactică cuprinde schimbări imprevizibile ale argumentaţiei sau comportamentului părţilor negociatoare.

Această tactică se realizează prin:

- deturnarea bruscă şi neaşteptată a sensului discuţiei;

- tăcerile – prin tăceri şi întreruperi surprinzătoare, prin lansarea unor argumente şi atuuri neaşteptate;

- schimbarea rimului negocierilor.

13. Tactica reprezentantului – o tactică importantă, aceasta se referă la purtarea iniţială a negocierii de către un reprezentant. Acest reprezentant duce tratativele pe baza unui mandat de negociere în care sunt înscrise limitele minime şi maxime în care negociatorul poate lua decizii.

Scopul acestei tactici este de a impune ideea că negociatorul are un mandat limitat, iar în spatele lui se află un personaj de rang mai înalt fără acordul sau intervenţia căruia nu se pot face concesii mai mari decât limita mandatului (cele stabilite prin mandat).

Tactica urmăreşte fragmentarea procesului de negociere în două faze distincte, fiecare dintre acestea fiind conduse de către un negociator.

În **prima fază**, este trimis reprezentantul (delegatul) care tatonează negocierea şi soluţionează până la un anumit nivel aspectele şi problemele negocierii. În această fază se culeg informaţii asupra ofertei, asupra partenerului şi asupra intenţiilor acestuia. Se descoperă atuurile şi punctele slabe ale partenerului.

A doua fază este faza negocierii propriu–zise, în care negocierea este dusă de adevăratul negociator. În cadrul tacticii reprezentantul poate folosi următoarele *tehnici de negociere*:

- **tehnica acomodării** – în care reprezentantul are ca obiective crearea climatului de încredere şi simpatie cu partenerul de afaceri şi cunoaşterea interpersonală;

- **tehnica merceologică** – reprezentantul rezolvă problemele legate de obiectul negocierii, de produsul sau serviciul negociat (calitatea, standardele, garanţiile, piesele de schimb asistenţa tehnică, etc.);

- **tehnica eludării** – reprezentantul nu poate încheia şi semna contractul;

- **tehnica implicării** – reprezentantul este implicat direct în rezultatul final al negocierii. El poate să ia decizii şi să semneze.

- **tehnica cedării autorităţii** – reprezentantul primeşte total împuternicire de la una din părţi pentru a-i reprezenta interesele de-a lungul întregului proces de negociere.

14. Tactica alternării negociatorilor – se referă la schimbarea efectivă a negociatorului pe parcursul negocierii; tocmai când ne aşteptăm mai puţin, partea adversă înlocuieşte negociatorul. Noul negociator are posibilitatea să invoce noi argumente, să revoce unele din înţelegerile făcute deja, chiar să retragă unele concesii acordate de predecesorul său.

15. Tactica „scurt circuitării”

De data aceasta, partea care invocă schimbarea negociatorului este partea pe care o reprezentăm noi; ***situaţii*** în care poate fi adoptată această tactică:

♦ când suntem puşi faţă în faţă cu negociatori foarte buni, secialişti în probleme le care ne interesează (*sunt mai abili, stăpânesc mai bine situaţia*);

♦ când negociatorul advers se situează pe o poziţie de forţă şi adversitate, sau

♦ cândacest negociator are o dominantă psihologică ce nu ne convine, ***soluţia***:

ocolirea omului dificil prin ridicarea negocierilor la un rang ierarhic superior.

16. Tactica atenţiei şi a cadourilor

În esenţă, această tactică ar consta în oferirea de atenţii şi cadouri partenerului. Oferirea unui cadou poate întări o legătură de afaceri.

Reguli de oferire a cadourilor:

♦ Nu trebuie făcute cadouri costisitoare.

♦ Trebuie făcute cadouri „inteligente” (cadoul spune multe despre cel care îl oferă).

♦ Este nevoie de reticenţă în legătură cu cadourile ce sunt oferite unor oameni pe care nu-i cunoaştem foarte bine.

♦ De evitat oferirea de cadouri la prima întâlnire.

♦ De regulă, cel mai bun cadou ce poate fi oferit partenerului îl constituie obiectul dorit de acesta.

♦ Trebuie ales momentul oportun pentru oferirea cadoului, în acest sens, trebuie să fie un motiv justificat pentru a trimite un cadou, astfel acest gest pare suspect.

Ocazii de oferire de cadouri: pentru a mulţumi partenerului; pentru a fi cerute scuze; pentru a ne exprima simpatia şi sprijinul în caz de convalescenţă, accident sau boală; pentru a felicita (partea adversă pentru o anumită realizare, aniversare, etc.).

17. Tactica politeţii şi complimentării

Tactica porneşte de la premisa că unui om politicos îi este mai greu să-i refuzi o dorinţă. De asemenea, această tactică mai constă în oferirea de complimente, de laude negociatorului advers (*se va simţi mai bine*).

18. Tactica toleranţei – se bazează pe capacitatea de a nu reacţiona în replică la provocările adversarului şi de a face concesii în momente–cheie. În negocieri, a nu reacţiona înseamnă a nu da replici verbale sau non–verbale partenerului, a nu nega şi în acelaşi timp a nu aproba afirmaţia sau argumentaţia partenerului tocmai în momentele conflictuale ale tratativelor. Atacurile nu sunt luate în seamă, violenţa de limbaj şi injuriile sunt complet ignorate. În acest fel, partenerul este adus în situaţia de a lua decizii generoase sau de a renunţa la pretenţiile care au generat divergenţe.

Este indicat să fie folosit faţă de partenerul agresiv un limbaj concesiv, şi anume: să fie folosite expresii precum:

„diferenţa dintre opiniile noastre nu este mare, dar...”

„acceptaţi, vă rog, să privim problema şi aşa...”

„ar mai fi câteva informaţi pe care nu le-aţi avut la dispoziţie”, etc.

După acalmia generată de comportamentul tolerant, când presiunea adversarului slăbeşte suficient, există un moment în care trebuie să se renunţe la îngăduinţă şi să se forţeze brusc nota, revenind în forţă pentru a recâştiga terenul şi a lua avantaj.

19. Tactica „paşilor mici” (felia de salam)

Tactica constă în obţinerea de avantaje parţiale repetate. Când cerem prea mult, prea repede, adversarul poate fi copleşit pentru moment şi are tendinţa de a se împotrivi. Un alt avantaj al acestei tactici îl reprezintă faptul că succesele mărunte pot trece neobservate. Tactica paşilor mici este opusă înţelegerilor realizate „cu banii jos". Această tactică de negociere se referă la faptul că negocierile pornesc de la „sfârşit la început" în sensul că mai întâi se acceptă tranzacţia sau acordul final şi ulterior se determină condiţiile desfăşurării lor.

20. Falsa comandă sau probă – constă în formularea unei comenzi pretins preliminare, cu titlu de „comandă de probă" la care se solicită un preţ mai redus şi unele facilităţi de livrare, pretenţii, argumentate prin comenzile masive care vor urma.

Partenerul trebuie lăsat să înţeleagă că există intenţia clară a unor comenzi ulterioare, pe când de fapt această intenţie nu există de fapt din partea noastră. Factura astfel obţinută va putea fi folosită în negocierea cu un alt furnizo, cel vizat anume de la început ca argument hotărâtor pentru a obţine un preţ avantajos sau unele facilităţi comerciale.

21. Tactica „dacă...,atunci"

Formula „dacă...,atunci" este alcătuită din două propoziţii în care cea de-a doua propoziţie foloseşte prima ca punct de plecare. Formula „dacă...,atunci" cuprinde o propoziţie precisă asupra unei ipoteze improbabile care face ca o a doua propoziţie să pară şi mai improbabilă. Prima propoziţie promite un avantaj, a doua o concesie. Concesia rămâne neverosimilă. Posibilitatea de a face concesii aparent improbabile este capcana întinsă partenerului.

22. Tactica folosirii confidenţei – îl putem ajuta pe partener să câştige încredere în noi dacă suntem primii care jucăm pe coarda sincerităţii şi onestităţii aruncând masca, conferindu-ne şi punând totul la bătaie în deplină transparenţă; cu alte cuvinte, se joacă în negociere cu cărţile pe faţă.

Confidenţele cheamă confidenţe.

23. Vânzarea în „trei paşi” – este o schemă de negociere a vânzărilor.

Pasul 1: Se propune mai întâi un produs de calitate foarte bună dar cotat la un preţ ridicat. Reacţia cea mai probabilă a clientului „prea scump”.

Pasul 2: Se revine cu oferta asupra unui al doilea produs foarte ieftin de data aceasta, dar de calitate slabă. Reacţia clientului: „Preferam calitatea celuilalt.”

Pasul 3: Se propune un al treilea rodus de calitate apropiată de a primului, dar oferit la un preţ intermediar. Reacţia clientului: „Asta era exact ce-mi trebuie.”

d. Tehnici de negociere

1. Tehnica „piciorului în prag” – este o tehnică de manipulare psihologică. Regula acestei tehnici:

♦ pentru a determina pe cineva să facă o concesie majoră, mai întâi se pune „piciorul în prag” ca uşa să rămână întredeschisă. Se cere ceva nesemnificativ dar de aceeaşi natură şi greu de refuzat. Abia după acest moment se formulează cererea reală avută de la început în vedere.

2. Tehnica retragerii după refuz (trântitul uşii în nas) – pentru a creşte şansele de a obţine o favoare de la cineva, vom cere mai întâi o altă favoare, mult mai importantă dar de aceeaşi natură, ştiind aproape sigur că vom fi refuzaţi. Abia după refuz revenim cu solicitarea pe care o aveam în vedere de la început.

Şansele de a obţine ce vrem cresc considerabil.

3. Tehnica negocierii rigide – se aplică în cazul în care vânzătorul (cel ce oferă) domină piaţa şi constă în situarea pe o poziţie de negociere inflexibilă.

4. Tehnica amplificării concurenţei – se foloseşte pentru a obţine o putere de negociere mai mare, prin organizarea unor negocieri simultane cu mai mulţi parteneri.

5. Tehnica posibilităţilor limitate – partenerul este informat că bugetul la dispoziţie este mai mic decât solicitările acestuia.

6. Tehnica întreruperii negocierilor (time–out) – această tehnică se foloseşte în scopul temperării unui partener iritat, dezorganizării argumentaţiei sale sau obţinerii unor concesii (ex. *tehnica fragmentării*).

7. Tehnica solicitării unor variante privind durata contractului, garanţiile acordate, mărimea comenzii, mijloace de plată, transport etc.

8. Tehnica negocierii în spirală – constă în reluarea negocierilor la un nivel superior, de la nivelul unde acestea fuseseră oprite.

9. Tehnica faptului împlinit

La începutul negocierilor, partenerului îi sunt prezentate soluţii, condiţii, documente redactate în formă finală şi irevocabilă. Sunt lăsate în suspensie în mod deliberat doar condiţiile şi aspectele minore.

„Faptul împlinit" poate fi invocat şi spre finalul negocierilor după ce, fie s-au făcut anumite transporturi, linii de fabricaţie, etc.

Această tehnică mai poate fi folosită şi atunci când s-au livrat deja utilaje şi instalaţii pentru care se negociază separat livrările de consumabile, piese de schimb, asistenţa tehnică şi documentaţia.

10. Tehnica falselor concesii – constă în inventarierea unor obiecţii şi obstacole mari, care apoi sunt „vândute" partenerului drept concesii majore.

11. Tehnica deplasării atenţiei

Tehnica invocă pretenţii şi acţiuni secundare sau chiar inventate, formulate cu maximă exigenţă pentru ca în urma refuzului partenerului, acesta să se mulţumească cu obiectivele principale urmărite de la început.

Tehnicile de lărgire şi de transformare a negocierilor

Câmpul unei negocieri poate fi lărgit sau transformat prin abordarea negocierii dintr-un alt unghi de vedere, adică prin adăugarea unor clauze, intervenţia unor terţi pe parcursul negocierii, etc.

Tehnicile manipulării timpului

♦ fragmentarea negocierilor (desfăşurarea negocierilor în mai multe runde sau etape);

♦ folosirea pauzelor pentru a obţine informaţii sau pentru a formula o nouă strategie de negociere;

♦ folosirea „tragerii de timp", procedeu prin care se uzează răbdarea partenerului;

♦ tehnica scurtării perioadei de negociere, se realizează prin fixarea sau existenţa unui moment limită al finalizării negocierii, determinându-l pe partener să creadă că trebuie să profite repede de acea ocazie.

Tehnicile emoţionale

1. Tehnica actorului – constă în exprimarea deliberată a unor trăiri afective de mare intensitate urmărind impresionarea partenerului.

2. Tehnica învăluirii – adresându-se sentimentelor, negociatorul versat „adoarme" spiritul critic al partenerului de afaceri. Prin folosirea unui ton cald, amical, negociatorul abil reuşeşte să creeze un climat de apropiere afectivă de partener.

3. Tehnica enervării partenerului – Procedee (*mijloace*):

♦ oferirea de condiţii improprii, printr-o comportare agresivă faţă de acesta.

4. Tehnica culpabilizării

Într-o negociere, partenerul poate să te învinovăţească pentru o greşeală pe care ai comis-o dramatizând la maximum „daunele” pe care le-ai provocat, determinându-te să te simţi vinovat, tu încerci să repari greşeala făcând anumite concesii.

Tehnicile de negociere a preţului

1. Tehnica solicitării structurii interne a preţului.

2. Tehnica solicitării variantelor de ofertă – urmăreşte obţinerea unor preţuri mai mici, calitate superioară, condiţii de plată mai avantajoase.

3. Tehnica folosirii experţilor din delegaţia partenerului – se încearcă atragerea ca aliaţi a unor membri din delegaţia partenerului, a acelora care sunt mai puţin sensibili la problema preţului.

4. Tehnica renegocierii – se solicită prezentarea unei noi oferte cu ocazia reluării negocierilor întrerupte într-o rundă anterioară.

6. Tipare comportamentale ale negociatorului

Negociatorii se percep ca parteneri sau adversari, funcţie de tipul de relaţie dintre ei, de nevoile care-i împing unul spre celălalt, de caracterul şi educaţia lor, de stările emoţionale de moment, de respectul pe care şi-l poartă, de încrederea în sine şi încrederea reciprocă, de puterea de care dispun, de atitudinea faţă de compromisuri şi de încă multe, multe altele. Pe parcursul negocierii, unele din aceste elemente sunt variabile, iar altele relativ stabile. De pildă, balanţa puterii se dezechilibrează într-un sens sau altul, dar caracterul rămâne acelaşi. Stările emoţionale se schimbă; calmul face loc furiei şi invers, dar temperamentul rămâne stabil.

Elemente care rămân stabile ţin de stilul său personal de negociere şi de personalitatea negociatorului. *Stilul personal de negociere sintetizează caracterul si personalitatea negociatorului, atitudinile şi convingerile profunde, opiniile şi obiceiurile pe care le adoptă spontan, atunci când intră într-o situaţie conflictuală şi caută o soluţie negociată.*

Stilul personal de negociere este mai curând atitudine, predispoziţie şi comportament spontan, decât strategie premeditată. Vocea, tonul, privirea, expresia facială, mişcarea involuntară sau postura trupului sunt câteva indicii care-l trădează, dincolo de voinţa şi gândirea conştientă.

Practic, spre deosebire de strategie, linie de acţiune premeditată, stilul se manifestă dincolo de controlul gândirii lucide. Acţionează inconştient când spunem ceva de genul: „Nu ştiu ce s-a întâmplat... *parcă n-am fost eu*", „N-am vrut să spun asta, dar..., n-am vrut să fac asta, dar... m-a luat gura pe dinainte, m-am purtat copilăreşte..., mi-am ieşit din fire...etc." Să fim serioşi! Cum adică „n-am fost eu?!"

Oamenii sunt năucitor de diferiţi unul de altul, iar stilul personal de negociere acoperă o mare varietate de caractere şi comportamente. Plecând de la modalităţile de soluţionare a negocierilor, vom putea face uşor distincţia între stilurile asociate acestora:

- Stilul COMPETITIV - Câştig numai EU şi pierzi numai TU,
- Stilul CONCESIV - Câştigi numai TU şi pierd numai EU,
- Stilul COMPROMIS – Câştig EU şi câştigi şi TU unele aspecte, dar pierd Eu şi pierzi şi Tu în altele,
- Stilul COOPERANT - NOI câştigăm împreună,
- Stilul EVITANT - Nu câştig nici EU, dar nici TU.
- Pentru a ne putea regăsi intuitiv în unul sau altul dintre aceste cinci principale stiluri de negociere, vom proceda la un joc imaginar, construit pe o idee sugerată de „cel mai mare profesor de negocieri al naţiunii americane" (G. Richard Shel 1999).

Pentru a ne putea regăsi intuitiv în unul sau altul dintre aceste cinci principale stiluri de negociere, vom proceda la un joc imaginar, construit pe o idee sugerată de „cel mai mare profesor de negocieri al naţiunii americane" (G. Richard Shel 1999).

Cine trece râul?

Vom participa la un concurs ciudat şi vom alege sincer stilul care ni se potriveşte mai bine. Sunt zece jucători care nu se cunosc între ei, pe cele două maluri ale unui râu: cinci pe un mal şi cinci, pe celălalt.

Tocmai soseşte Juriul, într-o barcă pe firul apei. Preşedintele juriului, ajutat de o portavoce, comunică regulamentul concursului:

„Vom oferi un premiu de 10 000 lei primilor doi jucători care-şi vor convinge vecinul de vizavi să se arunce în apă şi să treacă râul înot pentru a-şi strânge mâinile."

Imaginează-ţi că eşti unul dintre jucători. În faţa ta, pe celălalt mal, se află persoana căreia trebuie să-i strângi mâna. Fie o convingi să treacă râul şi vei primi premiul, fie treci râul şi va primi ea premiul. Jucătorul pe care nici nu-l cunoşti va câştiga 10000 lei pentru că ai trecut înot până la el. Va împărţi oare premiul cu tine? Poate da, poate nu va păstra partea leului.

Aţi ales jucătorul tandem. Fiecare dintre voi se întreabă ce-i de făcut. Opreşte-te din citit şi închide o clipă ochii! Care este primul tău impuls? Ce comportamentul vei adopta? Dacă nu vă grăbiţi, nici unul nu va câştiga. În care dintre următoarele stiluri te vei regăsi?

Evitant

„N-am chef să fac chestia asta" ai putea gândi, e doar o farsă de prost gust, nu merită efortul, e un joc idiot şi n-ai nici o şansă etc. Da, cel mai comod răspuns ar fi să nu faci nimic. Nu negociezi, nu sari în apă. Este un comportament de evitare; persoana se eschivează sau ezită,

din comoditate sau de frică. Poate că nu ştii să înoţi şi ţi-e frică să nu mai ajungi pe malul celălalt. Evitarea este adesea calea celor lipsiţi de abilităţi. Unul dintre cei cinci jucători de pe malul tău adoptă întocmai acest comportament; stilul său personal este cel *evitant*.

Competitiv

Să zicem că eşti un tip bătăios şi ambiţios, cu adevărat dispus să te joci cu focul şi să rişti pentru a scoate din joc mai mulţi bani decât ceilalţi şi, în mod cu totul special, mai mult decât oponentul de vizavi, pe celălalt mal. Îi vei striga partenerului: „Sari în apă şi vino să ne strângem mâinile! Voi împărţi banii cu tine." După asta, vei rămâne ferm pe malul tău, aşteptând partenerul să treacă râul înot. Vei putea chiar minţi, spunând că nu ştii să înoţi sau că eşti rănit. Nu te vei da în lături de la nici un tertip. Dacă trucul va funcţiona, vei câştiga premiul şi vei decide singur cât îi vei da celuilalt. Asta dacă vei da ceva. În orice caz, vei păstra partea leului. Simţi ferm nevoia de a controla negocierea şi a-ţi impune autoritar punctul de vedere personal. De ce n-ai face asta cu un fraier care s-ar putea arunca imediat în râu? Vei deschide negocierea cu pretenţii mari şi nu te vei ezita să recurgi la ameninţări şi ultimatumuri. Dacă partenerul ezită, te vei preface că nu-ţi pasă şi că eşti gata să laşi totul baltă. Unul dintre cei cinci jucători de pe malul tău adoptă întocmai acest comportament; stilul său personal este cel *competitiv*. Ar pute fi chiar un fel de Buldozer.

Concesiv

Cel mai rapid tip de răspuns ar fi acela în care nu mai pierzi timpul cu tocmeala şi sari în apă. Treci râul şi strângi triumfător mâna vecinului de vizavi. El va câştiga premiul pentru te-ai mişcat repede. Va fi oare dispus să-l împartă corect? În fond, nici nu-l cunoşti. Păcat! Te-ai străduit atât ca să rămâi la mila lui. Acesta este stilul concesiv, al negociatorului excesiv altruist, care cedează uşor, rezolvând şi problema celuilalt. Când alegi să negociezi şi să faci afaceri cu oamenii având acelaşi stil, vei fi răsplătit. Vor face ceea ce şi tu ai face în locul lor. Din păcate,

atunci când vei avea încredere în oameni de un egoism excesiv, competitivi şi lacomi, va trebui să te mulţumeşti cu doar cu o strângere de mână. De la ei, vei primi puţin sau nimic. Unul dintre cei cinci jucători de pe malul tău adoptă întocmai acest comportament; stilul său personal este cel *concesiv*. Ar pute fi chiar un fel de Papă-lapte.

Compromis

Foarte probabil, ai putea propune un compromis echitabil şi rapid. Vei striga partenerului că-i oferi jumătate din premiu dacă trece el râul. S-ar putea ca dânsul să-ţi ceară acelaşi efort. Vei solicita ferm tot atât cât dacă treci dumneata râul. Partenerul va jura pe ce are mai sfânt că va împărţi premiul la doi. Ce vei face acum? Stai să te tocmeşti sau sari imediat în apă? Dacă vei considera cererea lui justă şi vei trece râul, înseamnă că aţi căzut la o învoială rezonabilă şi ai o înclinaţie certă spre compromis. Ai simţul dreptăţii şi cauţi un acord care menţine bunele relaţii şi nu pe cele care aduc un avantaj mai mare. Compromisul este calea corectă care împarte diferenţa dintre negociatori. Câştigi jumătate şi pierzi ceea ce ar putea fi mai mult de atât. Nu eşti nici Buldozer, nici Papă-lapte. Unul dintre cei cinci jucători de pe malul tău adoptă întocmai acest comportament; stilul său personal este *compromisul*.

Cooperant

Cea mai tare abordare a problemei va cere şi cea mai mare disponibilitate la efort şi risc, dar şi înzestrarea şi abilităţile cele mai performante din partea ambilor parteneri. Un partener leneş, cârcotaş sau lipsit de abilităţi va putea da totul peste cap. Din acest motiv, dacă vei adopta această abordare creativă, care cere şi imaginaţie şi încredere şi abilităţi performante, vei prefera să îţi alegi partenerul cel mai înzestrat şi mai cooperant totodată. Să admitem că ai talentul rar de a alege partenerul potrivit pentru performanţă. Îi vei cere să rămână locului şi te vei arunca în valuri pentru a-i strânge mâna pe malul său. Apoi, veţi trece împreună râul în sens invers şi vă veţi strânge mâinile şi pe malul tău. Mai înainte ca ceilalţi să se dumirească, împreună cu

partenerul tău, veţi fi câştigat deja ambele premii puse în joc, câte 10 000 lei de fiecare. A câştiga împreună maximum posibil înseamnă într-adevăr a coopera la cotele cele mai înalte. În loc să caute o modalitate de a împărţi un singur premiu, partenerii vor crea împreună o cale prin care vor câştiga fiecare câte 10 000 lei. Aceasta este, desigur, calea celor aleşi. Pentru tangoul perfect, va fi nevoie de doi performeri care cooperează. Doi dintre cei zece jucători de pe ambele maluri vor adopta poate întocmai acest comportament; stilul lor personal este *cooperarea*. Vei remarca poate că atunci când timpul este limitat şi ceilalţi se vor mişca repede, acest stil ar putea să nu fie cel mai indicat.

Rezistă faţă în faţă!

În vârtejul negocierilor, lucrul cel mai important este acela de a controla propriul comportament şi nicidecum comportamentul oponentului. O probă imediată a stăpâniri de sine avem în orice confruntare interpersonală, fie şi banală, fie şi în limbajul trupului. La modul propriu, când spunem despre un negociator că este „bine înfipt pe picioare", avem în vedere postura şi echilibrul său. La figurat, lăsăm de înţeles că este un tip de neclintit sub aspectul personalităţii şi caracterului. Bine clădit fizic înseamnă şi stabil în plan psihic. Fiind „cu picioarele pe pământ", va fi greu de dezechilibrat cu un truc sau „ghiont" emoţional minor. Un prim indiciu al stabilităţii negociatorului, la nivelul limbajului trupului, priveşte controlul centrului de greutate al corpului, aflat în apropierea coloanei vertebrale.

Acordeor versus dezacordeor

Tipul de negociator mai des întâlnit în filme sau romane este cel competitiv. Duritatea lui, pumnul în masă şi ultimatumul îl fac spectaculos. Nu este tocmai redarea fidelă a stilului negociatorilor întâlniţi în practica comercială sau diplomatică. Studiile întreprinse asupra comportamentului avocaţilor americani (G. Richard Shell, p.16) indică faptul că 65 % dintre ei sunt cooperanţi sau concesivi. Doar 24% sunt competitivi. În plus, studiul relevă clar faptul că negociatorii cooperanţi şi concesivi sunt incomparabil mai eficienţi decât cei competitivi şi duri. Raportul procentual este de 75 % la 12 %.

Unii psihologii şi psihiatri folosesc termenii *Acordeor,* pentru personalitatea cooperantă, şi *Dezacordeor,* pentru cea competitivă. Acordorii sunt persoane cu viziuni predominant pozitive. Ei „văd" mai ales soluţiile care armonizează punctele de vedere ale oponenţilor şi fac uşor conexiuni între evenimente şi oameni. Sunt mai curând optimişti şi văd jumătatea plină a paharului şi faţa frumoasă lucrurilor şi întâmplărilor.

Dezacordorii au viziuni mai curând pesimiste şi tendinţa de a fi critici şi neînduplecaţi. Se îndoiesc uşor de tot şi toate. Ei văd mai uşor detaliile imperfecte şi partea goală a paharului. Poate tocmai de aceea tind în mod funciar să domine şi să controleze negocierea şi oponenţii. Dacă nu obţin ce-şi doresc, pot abandona relaţia cu sânge rece.

Practicienii negocierii şi ai vânzărilor vorbesc adesea de alte două categorii asociate stilurilor de negociere pe care nu le prea întâlnim în cărţi şi manuale. Ei spun simplu că, dincolo de puterea poziţiei sociale sau a ierarhiei, există negociatori puternici şi negociatori slabi. Între ei există diferenţe semnificative sub aspectul vitalităţii, energiei, rezistenţei fizice şi psihice, tot aşa cum există diferenţe de gabarit, înălţime sau culoare a ochilor.

Practica negocierilor dispune de un vast arsenal de tehnici şi scheme care funcţionează prost sau deloc sub impactul destabilizator al reactiilor spontane.

Când suntem confruntaţi cu situaţii conflictuale, manifestăm tendinţa de a reacţiona impulsiv, fără premeditare (William Ury, *Dincolo de refuz*, Editura de vest, Timişoara 1994). Când oponentul atacă, loveşte sub centură, sfidează, unelteşte, minte, se încăpăţânează, ridică tonul sau trînteşte pumnul în masă, este uşor să cădem pradă unei reacţii spontane. Patru genuri extreme de reacţii spontane merită un scurt comentariu:

- ataci sau întorci lovitura: Buldozer,
- cedezi rapid şi capitulezi fără condiţii: Papă-lapte,
- eviţi, abandonezi prematur, rupi relaţia şi laşi totul baltă: Evitant,
- taci şi înghiţi politicos, reprimând sau ignorând suferinţa: Delicat.

Buldozerul

Primul gen de reacţie este caracteristic persoanelor agresive si vindicative, cu un stil competitiv. Negociatorul se bazează pe atac, contră şi răzbunare. Tende să satisfacă interesele proprii, fără a ţine seama de interesele oponentului. În acest scop, foloseşte toată puterea de care dispune, toate căile şi mijloacele care duc la înfrângerea oponentului, potenţială victimă. Relaţia ca atare este privită ca o competiţie cu un singur cîştigător posibil.

Buldozerul loveşte, calcă în picioare şi opune loviturii o nouă lovitură. Rămâne buldozer şi cînd răspunde atacului prin contraatac, plătind cu aceeaşi monedă, după legea Talionului (ochi pentru ochi, dinte pentru dinte). Dacă oponentul a strigat, strig. Dacă a spart, sparg. Dacă a dat, dau. Dacă a înjurat, înjur ş.a.m.d. Comportamentul Buldozer este efectul violent al tendinţei inconştiente de a evita durerea eşecului. Este activ, energic, dar egoist în modul de a gândi relaţia în termeni de victorie - înfrângere. Cineva nu poate să câştige, fără ca altcineva să piardă.

Uneori, ce-i drept, atacul sau riposta puternică intimidează şi pun capăt confruntării. Totuşi, prea rareori atacul dur sau riposta violentă conving oponentul să se oprească. De cele mai multe ori, conflictul escaladează zadarnic şi deteriorează bunele relaţii dintre oponenţi. In plus, învinsul nu va respecta un "acord" care nu ţine seama de interesele şi orgoliile sale. Învinsul de astăzi este învingătorul de mâine.

Stilul *Buldozer* demolează uşor şi construieşte greu, veşnic gata să spună ceva de genul: „*Nu. Ba nu! Nu sunt de acord. Eu am dreptate. Te înşeli. Ascultaţi-mă pe mine! E aşa cum spun eu. Eu decid ce trebuie făcut”*

Papă-lapte

Al doilea gen de reacţie spontană este caracteristic persoanelor submisive, care cedează prea uşor. Capitulează fără luptă, fără condiţii. Papă-lapte devine submisiv sau pasiv şi cedează fără luptă, pe mâna adversarului. Îi dă deplină satisfacţie, fără să ceară nimic în schimb. Înghesuit în corzi, cade repede de acord. În mod normal, capitularea fără condiţii nu înseamnă doar înfrîngere, ci frustrări şi regrete ulterioare: "*Am cedat prea uşor. De ce n-am luptat şi eu!"*.

Afacerile bune sunt ratate şi negociatorul care nu se "bate" este etichetat slab de înger. Un Papă-lapte îşi spune adesea că e ultima dată când mai cedează. Intimidat de atacul violent sau de crizele de furie ale oponentului, se îmbată cu iluzia că e ultima dată când se întâmplă aşa. Nu face altceva decât să creeze un precedent care va încuraja alte isterii ulterioare. E ca şi cum ar da unui tigru "ultima" bucată de carne, convins că, după asta, tigrul va deveni vegetarian.

Comportamentul reactiv, lipsit de putere şi autoritate, este tipic pentru stilul de negociere excesiv concesiv. "Negociatorul" Papă-lapte a ajuns din eroare într-o astfel de postură. Mai poate fi vorba şi de persoane care nu au tăria să spună Nu, când nu poate fi vorba de Da. Papă-lapte deschide gura să spună Nu şi iese *"Mda"*.

Papă-lapte cedează pasiv şi moale, uşor de convins şi demolat. Face concesii fără să ceară nimic în schimb. E gata oricând să spună ceva de genul: *„Da. De acord. Ai dreptate. Mă înşel. Voi ţin cont de tine, de nevoile tale şi nu de ale mele. Mda. Aşa este”*

Evitantul

Al treilea gen de reacţie spontană priveşte comportamente de evitare şi abandon prematur. De regulă, se manifestă prin ruperea bruscă a relaţiei cu persoana sau firma dificilă. Prin fugă şi neimplicare, evită înfrângerea, dar şi victoria. Nu se impune agresiv ca Buldozerul, nu se supune umil ca Papă-lapte, dar nici nu cooperează până se ajunge la o soluţie. Nu-şi impune propria soluţie şi nici nu acceptă soluţia oponentului. Evită sau se retrage din conflict.

Evitantul încetează brusc să discute, să asculte, să lupte. Se retrage prematur din conflict. Dacă este vorba de o afacere, reziliază contractul. Dacă-i vorba de familie, divorţează. Dacă-i vorba de slujbă, demisionează. Evită persoana dificilă sau schimbă subiectul înainte de a găsi soluţia. Trece pe glumă. Se declară obosit. Abandonează negocierea înainte de un acord bun sau rău.

Într-o confruntare negociabilă, fuga nu ajută pe nimeni. Cel abandonat vorbeşte la pereţi, iar cel retras din conflict nu mai are nici un cuvînt de spus, nici un control asupra a ceea ce se va întîmpla. Urmare abandonului său, relaţia se rupe, iar problema se complică şi mai mult. Fie sub aspect financiar, fie sub aspect emoţional, efectul abandonului poate fi grav: un client mai puţin, o căsnicie distrusă, o carieră ratată. În plus, luînd-o mereu de la un capăt, Evitantul riscă să nu mai ajungă niciodată la celălalt. Abandonul sistematic este un scenariu de ratare.

Există desigur situaţii în care retragerea şi fuga pot fi soluţiile bune. E înţelept să te retragi, atunci cînd conflictul nu te priveşte cu adevărat, când miza-i prea mică, când nu sunt şanse sau când ai altceva mai bun de făcut. Evitantul abuzează de „*Lasă-mă în pace! Imi iau jucăriile si plec!"*

Delicatul

Al patrulea gen de reacţie spontană este acela în care o persoană se preface că este de acord şi se supune fără convingere. Spune un „Da" prefăcut. In sinea sa, nu cedează. Teama de ruptură ia aparenţa politeţii, reprimând manifestările de contestare şi reproş. Persoana delicată respinge ideea de conflict printr-un refuz interior de a lua act de existenţa sa. Păstrează aparenţa relaţiei amiabile cu orice preţ. Frustrările şi resentimentele răbufnesc ulterior.

Nu-i rău să facem asta atunci când este în joc o relaţie bună, încă fragilă, ce poate fi salvată prin tact, politeţe şi delicateţe, fără declaraţii dure, cuvinte grele şi adevăruri dureroase.

A reprima suferinţa generată de un conflict ascuns cu oponentul înseamnă a deschide un conflict interior, alimentat de prefăcătoria de a nu lua în seamă aspectele dureroase şi injuste ale relaţiei. Putem face orice de dragul relaţiei, armoniei şi prieteniei cu partenerul? Răspunsul este Nu. Dacă taci şi treci cu vederea ceea ce-i dureros pentru tine, adversarul nu va şti ce se întâmplă. Nu va afla ce se petrece cu tine. Nu va conştientiza greşeala sa. Când condamni în taină, dar suporţi cu delicateţe şi discreţie, de dragul relaţiei, oponentul nu ştie acest lucru şi nu-şi

schimbă comportamentul. Practic, eşti *complice la greşeala sa*, vinovat că nu-i dai şansa să se îndrepte.

7.Personalitatea negociatorului

Pregătirea teoretică a negociatorului trebuie să acopere domenii variate. De la cel economic şi juridic până la cunoştinţe specifice domeniului de activitate al organizaţiei pe care o reprezintă. Cunoştinţele negociatorului servesc drept puncte de legătură cu partenerul de dialog şi constituie factori ai competenţei sale de comunicare.

În această ordine, empatia, ca fenomen de rezonanţă afectivă cu celălalt dar şi persuasiunea, ca abilitate de îmbinare într-un mod convingător a argumentelor, spiritul de observaţie, memoria, prezenţa de spirit, gândirea logică şi imaginaţia sunt factori necesari ai personalităţii negociatorului. Negociatorul trebuie să aibă o bună capacitate persuasivă: să poată convinge şi argumenta flexibil, îmbinând strategiile de argumentare cu conţinutul specific al problemei aflate în discuţie. Persuasiunea nu trebuie să se transforme într-o formă dură de manipulare şi, de aceea, negociatorul trebuie să aibă tact. Este vorba despre simţul bunei măsuri care permite adoptarea unei poziţii corecte în orice situaţie.

Spiritul competitiv este o altă calitate necesară a negociatorului, cu atât mai mult cu cât trebuie dublat de o ţinută demnă care să confere credibilitate. Experienţa este de asemenea importantă dar trebuie însoţită de o atitudine creativă în abordarea situaţiilor.

Vârsta optimă a negociatorului se situează între 30 şi 50 de ani (şi este mai redusă statistic decât vârsta diplomatului).

Chiar dacă negociatorul profesionist are o pregătire teoretică impecabilă şi este protagonistul unui rol, dintre cele distribuite în echipa sa („băiatul bun”, băiatul rău”, „capul limpede” etc.), personalitatea reală a acestuia nu va putea rămâne „tăcută” şi se va manifesta, uneori în momente decisive. De aceea, o rezistenţă importantă la situaţiile de stres şi frustrare

este un factor necesar. Una dintre cele mai productive tipuri predominante de reacţie spontană la o situaţie conflictuală este cea rezolutivă. De cealaltă parte, reacţii spontane de tipul *papă-lapte*, de evitare şi chiar *buldozer* sunt contraindicate De aceea, flexibilitatea şi adaptabilitatea sunt coordonatele pe care se necesare unui bun negociator. Capacitatea de auto-înţelegere şi de evaluare corectă a imagini de sine indică o personalitate stabilă, aptă să reziste celor mai tensionate situaţii. De cealaltă parte, tipul *nervosului*, impulsivului şi emotivului va induce tensiuni neproductive în echipă.

Surse de erori în activitatea negociatorului

După cum am văzut, a fi un bun negociator înseamnă a aduna o serie de calităţii generale pentru a fi articulate cu aptitudinile specifice procesului de negociere negocierii. Vom aduce în discuţie anumiţi factori de personalitate prin intermediul celor mai frecvente erori atribuire.

Stereotipul reprezintă tendinţă de a extinde asupra unui individ, în mod nejustificat, caracteristicile care aparţin clasei din care acesta face parte. Stereotipul poate avea drept repere orice grup socio-profesional, de vârstă sau de sex. Astfel se poate considera că dacă militarii sunt persoane dure, severe şi ordonate şi militarul din faţa mea va avea cu necesitate aceleaşi caracteristici; analog, tinerii sunt nestatornici; femeile nu sunt buni şoferi etc. Comunicarea cu o persoană dominantă de stereotipuri este dificilă şi influenţează negativ raporturile şi procesele de schimb din cadrul negocierii. Pentru că stereotipul se construieşte pe unele caracteristici de profunzime ale personalităţii va fi dificil de contracarat.

Efectul de halo reprezintă tendinţa de a construi imaginea unei persoane plecând de la o anumită situaţie în care aceasta a fost implicată. Felul în care persoana a reacţionat în acea situaţie este considerat drept marcă a personalităţii respective şi „iradiază" asupra acesteia

Aceste patru reacţii spontane trebuie privite mai curând ca manifestări impulsive extreme. Ele nu sunt rezultatul unor decizii premeditate, ci au determinare hormonală, viscerală. Oricare dintre ele poate fi întâlnită la oricare dintre noi. Una sau alta poate fi dominantă în comportamentul nostru. Reacţiile spontane merită pe cât posibil reprimate. Sub controlul voinţei, prin exerciţiu repetat, pot fi depăşite, diminuate. chiar şi în situaţiile care evidenţiază lipsa calităţii atribuite. Prin efectul de halo, negociatorul nu poate evalua corect şi *actual* partenerul de dialog, lăsându-se dominat de impresia pe care i-a produs-o într-un moment trecut.

Efectul Pygmalion. Pygmalion este un personaj din mitologia greacă. Acesta este sculptor şi la un moment dat a realizat din fildeş o siluetă feminină. Sculptorul cipriot s-a îndrăgostit imediat de propria creaţie căreia îi atribuia calităţile ideale feminităţii. În acest sens, efectul pygmalion desemnează tendinţa de a atribui celorlalţi elemente dezirabile, aflate în consens cu raţionamentul şi aşteptările personale. Negociatorul va considera că obiecţia partenerului vine în sprijinul ofertei sale, când situaţia este de fapt defavorabilă.

Proiecţia este procesul prin care atribuim celuilalt calităţi sau defecte pe care nu le acceptăm în noi înşine. În multe situaţii conflictuale căutăm factorul responsabil în afara noastră: celălalt este nervos, celălalt este vinovat, dar niciodată noi.

Ce-i trebuie unui bun negociator?

Negocierea este o comunicare specializată, care necesită învăţare, experienţă, talent şi principialitate. „Negocierea *este forma de comunicare ce presupune un proces comunicativ, dinamic, de ajustare, de stabilire a acordului în cazul apariţiei unor conflicte de interese, prin care două sau mai multe părţi, animate de mobiluri diferite şi având obiective proprii, îşi mediază poziţiile pentru a ajunge la o înţelegere mutual satisfăcătoare* .[12]

Dintre toate formele de comunicare, negocierea este, aşadar, singura care recunoaşte aprioric urmărirea unui interes. Pentru a fi altceva decât egoism, acţiunile care ţin de negociere trebuie să admită, din capul locului, că nu este nimic mai normal pentru partener sau parteneri să urmărească acelaşi lucru, dar din punctul lor de vedere – interesul lor. Ajunşi aici, suntem deja departe de confuzia care s-ar putea face de către unii între negociere şi negustorie, ca să nu mai vorbim de grava alunecare spre înşelătorie. Dacă am apela la stilul

[12] http:www.unibuc.ro/eBooks/StiintPol/Anghel/12.htm

colocvial, am spune că negocierea este diploma universitară obţinută la Oxford, iar târguiala este certificatul obţinut de intermediarul de la Obor, oricât de drag ar fi cuiva balcanismul bazarului oriental.

Pentru Gary Johns negocierea este un proces decizional între părţi interdependente care nu împărtăşesc preferinţe identice[13]. Şi, mai exact, este activitatea prin care se încearcă a se ajunge la un schimb satisfăcător între părţi.

În negociere, care este o formă democratică de a te confrunta cu adversarul (partenerul), comunicarea are loc între egali, în sensul că învinsul nu are ce negocia, el nu poate ridica pretenţii, tot ce i se oferă e cadoul învingătorului. O axiomă consemnată de Ştefan Pruteanu pleacă de la afirmaţia „comunicarea implică raporturi de putere între parteneri, iar tranzacţiile (schimburile) care au loc între ei pot fi simetrice sau complementare. Aceasta înseamnă că idealul realizării unui raport de deplină egalitate între interlocutori este utopic.[14]

Termenul *negociere* – cu sensul apropiat celui de azi – apare consemnat în secolul al VI-lea î.H., în Roma antică, în vremea când plebeii cetăţii, oameni bogaţi, cetăţeni liberi, dar nu şi nobili, erau nevoiţi să se ocupe de afaceri private sau îndeplineau anumite funcţii publice. Ei înşişi desemnau activitatea pe care o practicau prin negarea termenului ce-i consacra pe patricieni, negare care îi apropia totuşi de aceştia, numind-o negotium (nec-otium) – activitate ce nu e nici desfătare, în deplinul înţeles al cuvântului, deşi are ceva din aceasta, dar nici muncă în sensul ei deplin. „*Negotium* era o activitate ce putea aduce nu doar o anume satisfacţie celui care o practica, asigurându-i dobândirea de bunuri, ci chiar o desfătare, pentru că bunurile dobândite erau câştigate prin intermediul unei activităţi ce nu presupunea un efort deosebit: doar comunicarea verbală, uneori în scris, cu semenii.”[15]

Obiectul negocierilor are, firește, o multitudine de faţete, dintre care exemplificăm:

- negocieri în procesul afacerilor
- în relaţiile de muncă
- între şefi şi subordonaţi
- între întreprinderi sau institute

[13] http:www.unibuc.ro/eBooks/StiintPol/Anghel/12.htm
[14] Ibidem
[15] http:www.unibuc.ro/eBooks/StiintPol/Anghel/12.htm

- între ministere

- între guvern şi parlament

- între state suverane.

Zestrea unui bun negociator

Am spus mai sus că negocierea este o activitate care se învaţă. În rândurile care urmează vom schiţa bagajul de care credem că are nevoie un negociator specializat în relaţii internaţionale:

– *O diplomă universitară în domeniu*. Oricât ar susţine cineva că diploma este o hârtie, considerăm că nu ai autoritatea să susţii o profesie, alta decât cele manuale, fără să fi absolvit o universitate. Diploma este, în adevăr, o hârtie, dar pe ea este scris numele tău. Iar sus de tot, chiar sunt trecute, cu litere mari, chiar două *persoane juridice* cu oarece prestigiu: o ţară şi o instituţie de învăţământ. Cei care ne vorbesc despre averea lor făcută fără să fi trecut prin şcoală o fac tocmai fiincă n-au avut de unde să înveţe că nimeni nu se poate lăuda cu ignoranţa, iar etalarea bogăţiei este, oricum, dovada lipsei de educaţie.

– *Un titlu ştiinţific care să-i gireze calităţi suplimentare faţă de un absolvent obişnuit.* Oxenstiera spunea că ştiinţa nu e urâtă decât de ignoranţi.

– *Cunoscător de istorie naţională*. Nicolae Bălcescu scria: „orice naţie, dar, precum orice individ, are o misie a împlini, adecă a concurge, după natura şi geniul său propriu, la triumful ştiinţei asupra naturii, la perfecţionarea înţelegerii şi asentimentului omenesc potrivit legei divine şi eterne care guvernează ursitele omenirei şi ale lumei.” Lamartine era de părerea că: „istoria, glasul mormântului, este ecoul a tot ce cade pe drumul neamului omenesc”.

– *Cunoscător de geografie europeană şi, pe cât posibil, mondială*. A reprezenta guvernul României într-o ţară străină presupune a şti despre poporul şi ţara respectivă ceva mai mult decât numele aeroportului şi vremea probabilă din ziua aterizării aeronavei. Fiecare cetăţean îşi iubeşte ţara şi nu are bucurie mai mare decât atunci când îşi dă seama că interlocutorul lui îi cunoaşte obârşia, istoria, momentele de glorie şi poate exemplifica admiraţia prin numele unor personalităţi, ani legaţi de evenimente tumultoase, localităţi pitoreşti, legende, întâmplări, anecdote... Cineva spunea: *Orice negociator care vine slab pregătit, se va gasi doar în situaţia de a reacţiona la evenimente şi nu în aceea de a le conduce*.

– *Capabil să primească sugestii şi sfaturi*. Dl. Ioan Deac sugerează: Echipele de negociere vor avea întotdeauna în spatele lor experţi sau echipe de experţi care vor rezolva detaliile tehnice ale poziţiilor de principiu la care ajung liderii sau vorbitorii. Mandatul experţilor îl constituie ajungerea la acordul de principiu şi nu poate fi eludat. Odată ce acordul de principiu a fost stabilit, experţii vor dezvolta condiţiile concrete ale acestuia, fără să mai negocieze acordul de principiu, chiar dacă au altă opinie. Ei pot stabili prin negociere soluţiile de redactare a acordului sau contractului. Experţii consiliază echipa de negociere, dar ei nu apar la întâlnirile de negocieri decât în cazuri cu totul deosebite.

– *Inteligent*. Poate că citind acest cuvânt, v-aţi gândit deja că inteligenţa se subînţelege. Este adevărat, dar multe se subînţeleg, în timp ce practica demonstrează că nici nu s-a depus vreun efort de însuşire a unei calităţi, necum să se ajungă la formarea deprinderilor. Oricum, nu la o inteligenţă nativă, soră cu descurcatul, vrea să facă trimitere calitatea pe care o cerem. Dar s-a observat că negocierea implică, pe de o parte, caracterul novator, creativ al comportamentului individual, iar, pe de altă parte, dependenţa sa de un ansamblu de reguli generale, tipuri, „reţete", conştientizate sau nu, instituţionalizate sau nu, reificate sau nu. Interacţiunea presupune creativitate negociată, fiecare dintre participanţi manifestându-se ca subiect care atribuie semnificaţii în limitele pe care o ordine normativă le impune: Expresia „creativitate negociată" vrea să sublinieze dependenţa membrilor de regulile generale, normative sau sintactice, pentru a găsi şi justifica semnificaţia evenimentelor socialmente organizate sau pertinente lingvistic. Aceasta înseamnă că actorul dispune de competenţă interacţională, respectiv de capacitatea de a recunoaşte, primi, trata şi crea procese de comunicare (care sunt, în acelaşi timp, surse de informare).

– *Cunoscător de limbi de circulaţie internaţională*: engleza, franceza, germana, spaniola. Nu avem nimic de adăugat, poate doar amănuntul că vorbirea prin semne nu poate fi apanajul unui reprezentant la negocieri internaţionale, deşi Nichita Sergheevici Hruşciov, şeful de partid şi de stat al marelui imperiu comunist, a încercat şi această variantă, cerând linişte cu limba pantofului pe care îl lovea de masă.

De asemenea, unui negociator i se cer:

- Capacitate de comunicare

- Un temperament extravertit

- Să fie patriot, evident, dar nu şovin
- Român fiind, să subscrie la valorile occidentale
- Lipsit de ranchiună şi resentimente
- Să aibă o uşurinţă în exprimare
- Să fie harismatic

Alte calităţi ce se cer negociatorilor sunt:

- foarte bună pregătire profesională în domeniu;
- capacitatea de a surprinde aspectele practice ale problemelor;
- spirit de cooperare, mobilitate în abordarea problemelor;
- să se integreze în activitatea echipei şi să promoveze spiritul lucrului în echipă;

Dacă cineva socoteşte că aceste pretenţii sunt prea mari sau se referă doar la situaţiile ideale, de neatins, nu-i aşa, ca orice ideal, nu trebuie să descurajeze, fiindcă sunt destule meserii sau ocupaţii care cer doar cunoaşterea literelor şi a cifrelor. De la cioban la bişniţar. Şi nu puţine, sub dictatură sau în perioada de tranziţie, pot oferi şansa de a ajunge primar ori parlamentar chiar. Dar când eşti negociator, dacă nu poţi să-ţi reprezinţi ţara, du-te în alte zone. Fiindcă nu pe tine te faci de ruşine, ci un popor, care a aşteptat milenii să ajungă la treptele luminii. Iar ţara e a Măriei Sale, neamul românesc, nu a puţinătăţii tale comode.

CAPITOLUL III

MANIPULAREA SENTIMENTELOR ÎN PROCESUL DE VÂNZARE ȘI NEGOCIERE

1. Clarificări conceptuale

Definiția vânzării și manipulării

Definiția cea mai comună și acceptată e că: vânzarea este operația de influențare, prin care, utilizând date, fapte, informații, preconcepții și adevăruri sociale, un 'influențator' determină un "influențat" să preia o idee, inițial elaborată de către influențator, astfel încât acesta să aibă de câștigat, iar cel care este influențat, la fel, in vreme ce in cazul manipulării influențatul are de pierdut. Fundamental, vânzarea este o operație win-win, in care ambele părți au de câștigat, iar manipularea este o operație win-lose, in care o parte câștigă, și alta, pierde.

Manipularea clasică se petrece într-un cadru interpersonal: adică, intr-o discuție intre doua persoane, in care una joaca rolul influențatorului, de obicei știind ce face, cu buna știință, iar cealaltă, fără să știe, al influențatului. Istoric, manipularea a fost folosita pe scara larga de clasele conducătoare, pentru a determina masele sa aibă o anumita reacție, sau un comportament dorit intr-o situație dată**.**

Odată cu dezvoltarea științelor sociale si psihologice, in prima jumătate a secolului XX, manipularea a început sa fie folosita de către mass-media, iar, la ora actuala, asistam la o proliferare a manipulărilor publice, cel puțin din punctul de vedere al scalei și instrumentației folosite. Practic, de la advertising, la pregătirea războaielor, si la administrarea crizelor, cele mai multe informații care sunt transmise public au efecte manipulatoare, iar publicul este, in cele mai multe cazuri, personajul influențat.

Toate aceste manipulări au la bază legile influențării, așa cum sunt acestea descrise de R. Cialdini: *reciprocitatea, autoritatea, consecventa, simpatia, colectivitatea, puținătatea*. In ultimii 20 de ani, cercetări derulate în universități americane (numim aici, spre exemplu cercetările derulate de Dan Ariely, la Massachusets Institute of Technology) au relevat natura predictibila, deși irațională, a comportamentului uman, in fata unor stimuli exteriori, de natura influențatoare. Cunoașterea comportamentului uman, in atari condiții, are drept urmare, rezultate manipulative.

- ‘ Tratează fiecare om cu care vorbești, ca si cum ti-ar fi client. Ideal, singurul tău client.’ - ‘De fiecare data, gândește ce ai putea sa faci tu pentru omul din fata ta, pentru ca sa îl ajuți, nu ce ai putea obține de la omul din fata ta, pentru ca să-ți satisfaci interesul.”

Legile influențării, așa cum sunt descrise de **Robert Cialdini**

Aceste legi sunt:

- **legea autorității**- cumpărăm de la cineva care are o anumita autoritate, o expertiza recunoscuta;

- **legea puținătății** – cu cât ceva se găsește mai rar, sau mai puțin (e valabil si pentru informație) atunci are mai multa valoare;

- **legea reciprocității** – răspundem in același fel in care suntem tratați;

- **legea colectivității (sau a normei sociale)** – dacă mai mulți fac un lucru, atunci îl fac si eu, pentru că e corect;

- **legea simpatiei** – accept mult mai ușor părerea cuiva care îmi e simpatic, sau similar (face parte din același trib ca si mine);

- **legea consecventei** – odată ce am luat o anumita decizie, acționez in sensul respectării si urmării ei, pentru ca sa fiu perceput ca si consecvent de către ceilalți.

In afara de aceste legi clasice, ar mai fi încă alte trei:

- **legea expectației** – acțiunile si întâmplările prin care trec sunt corelate cu tipul meu de așteptare, de bine, sau de rău

- **legea posesiei** – îmi e mult mai ușor să iau o decizie, odată ce deja mă comport si reacționez ca si cum deja as fi luat-o

- **legea negației** – un punct de vedere advers va fi acceptat de dragul prezervării efectelor oricărei din legile de mai sus.

Daca înțelegem că influențarea e o știință, bazata pe legile influențării, si dacă aceste legi au valoare de axiome, înseamnă ca teoreme pot fi numai acele spuse si fapte care se dovedesc a fi tot timpul valabile. Dar omul e o ființă complexă, si întotdeauna exista aspecte, uneori de nuanța, care creează excepții.

Influențarea nemanipulativă (vânzarea)

Influențarea nemanipulativa se întâmplă dacă există 3 condiții (‘Sfânta Treime’ a vânzării)

1. Clientul sa aibă o **nevoie** (problema, durere sau aspirație), conștientizată;

2. Furnizorul sa aiba o **soluție**, pentru respectiva problema;
3. Sa exista un **cadru de încredere**, pentru ca soluția sa fie acceptata.
(si , normal, implicit, clientul să-și permită cumpărarea respectivei soluții)
Manipulare se întâmplă atunci când se realizează o 'influențare' in lipsa unuia, sau a mai multe din elementele de mai sus.

Manipularea poate crea **impresia unei 'nevoi'** atunci când aceasta nu există, poate crea **impresia unei soluții**, chiar daca acesta nu funcționează, sau a fost numai inventata, sau, cel mai des, poate crea o **aparentă de încredere**.

Chiar daca toate cele 3 elemente exista, acestea nu sunt de natura sa garanteze influențarea, pentru că intervin cazuri în care clientul nu vrea, și nu pentru ca nu *înțelege*, sau pentru ca nu îl *doare*, sau pentru ca nu are încredere in noi, sau pentru ca noi nu avem o soluție suficient de bună, sau accesibilă, ci, pur și simplu, pentru *ca așa simte, sau preferă să își asume durerea*, decât să facă o achiziție care l-ar scăpa de ea. In aceste cazuri, folosirea de tehnici manipulative, deși fundamental ne-etica, are rezultate ce pot fi încadrate in sfera eticului.

Deci, nu putem vorbi despre influențare ca despre o știinta exacta, ci mai curând ca despre una umanista, in care componenta sufletească, sau de voință nepalpabila are un rol important de jucat in luarea unei decizii. Cu alte cuvinte, *nici o lege, sau tehnică, sau set de proceduri din lume, nu-ți poate garanta 100% succesul*. Si aceasta e o premiza corectă, de la care trebuie sa pornim. Legat de aceasta, și în aceeași ordine de idei, este stupid sa îți dorești să vinzi cuiva, sa influențezi pe cineva concentrarea numai pe aceasta duce la intentie inferioara, la convingere - persuasiune - disperare, așa cum e la fel de stupid să nu îți dorești 'influențarea' - pentru că asta te poate pune, cu ușurință, în situația în care clientul tău e complet detașat, ca si intenții, nevoi, și simțiri, de tine: tu ești la nota 4, el, la nota 8, si nu va puteți angrena.

Deci, cum e mai corect sa abordam influențarea: ca si știință - atunci ar trebui sa fie ordonata de legi si axiome universal aplicabile, sau ca și măiestrie personala - arta, adică locul unde inițiativa personala, talentul și inspirația sunt determinante?
Mai întâi vom vorbi de o însușire a unui set de tehnici, deci are trăsături mai curând de știință, urmata, prin aplicare continua, si rafinare de atingerea unei stări caracterizate de estetica, care poate fi, prin unicitate, *perfecțiune tehnică și idee* asemuita cu arta.

Manipularea prin influențare – Definiție

Manipularea prin influențare e o forma de *influențare cu intenție joasa*, efectuata către un target, un client, un grup, sau o categorie sociala, cu scopul de a-i determina sa accepte o idee inițială a influențatorului, chiar daca aceasta nu este înspre beneficiul respectivului target**.** Căile prin care este

transmis mesajul sunt fie mediatice, fie interpersonale, iar rezultatul este măsurat, si acțiunile corectate, până la atingerea obiectivului de influențare.

Manipularea poate fi văzută ca *acțiune de influențare îndreptată împotriva a ceea ce își dorește, de fapt, influențatul;* însă sunt situații când manipularea, definita astfel, are rezultate benefice asupra societății, mai ales in cazurile când ideile si curentele de opinie avangardiste sau numai pozitive nu sunt preluate cu ușurință. Toate aceste curente de opinie au fost (si sunt) rău si greu primite de către populație: de aceea, uneori, se practica manipulări, pentru a grăbi răspândirea unei idei.

Controlarea legii cererii si a ofertei (Ancorarea. Legea puținătății)

a. Legile influențării dărâmă legile economiei clasice, bazate pe cerere si oferta

În teoria economica clasică, oamenii cumpără pe baza cererii și a ofertei: *dacă un bun e cerut, și mai puțin ofertat, prețul acestuia crește. Și invers.*

In realitate, deciziile oamenilor sunt rareori raționale, și supuse legii cererii si a ofertei. Marea majoritate a deciziilor oamenilor sunt supuse influențării, si deci, manipulării publice.

b. Palatinarea

Palatinarea este ceea ce se întâmplă unui copil intre 3-5 ani, care mănâncă un anumit aliment. In timp, se obișnuiește cu acel aliment, care, normal, i se pare bun, si gustos. Practic (si acest fenomen e bine știut și exploatat de companiile producătoare de mâncare) ce mănâncă copilul atunci când e mic, aia va dori sa mănânce toata viața. Daca, spre exemplu, a mâncat cartofi prajiți si chiftele, va saliva după cartofi prajiți si chiftele, chiar dacă intre timp a devenit vegetarian și e diabetic insulinodependent, cu alte cuvinte, nu are voie sa mănânce nici una, nici alta (dimpotriva, studiile au arătat ca, odată ce au conștientizat ca sunt diabetici, oameni care nu au mâncat in viața lor dulce, au început să-si tânjească după dulciuri).

În anumite manuale si studii, acest efect se mai numește și 'amprentare', sau 'ancorare', și se da exemplul bobocilor de rață, care consideră 'mama' pe prima persoana care o vad (experiment realizat acum 50 de ani de naturalistul Konrad Lorenz).

Efectul de palatinare e aplicat în absolut orice categorie de bunuri de larg consum, si chiar in cele de folosință îndelungată.

c. Amorsarea (a unui preț, a unei anume tendințe, a unei opinii)

Amorsarea este efectul care se întâmplă atunci când asociem un obiect, un serviciu, un eveniment, sau o întâmplare cu o anumita valoare.

Toate mărcile de lux funcționează pe acest principiu. De obicei, e vorba de același produs ca si cel de masa, puțin mai cosmetizat, numai ca e prezentat ca fiind in cantități limitate, si numai in

locuri de prestigiu. De exemplu, Ferrari își limitează producția anuala la câteva mii de bucăți, deși cererea e de câteva zeci de mii de bucăți, iar producătorul de genți Vuitton prefera sa distrugă gentile nevândute decât sa le reducă prețul. Efectul de amorsare funcționează si atunci când un centru de influenta recunoscut afișează o anumita ținută, sau își exprima o opinie, in mod public.

Efectul de amorsare poate fi realizat si prin transfer. De exemplu, postarea unei anumite mărci de ceasuri in vitrina destinata ceasurilor Rolex, automat ridica valoarea respectivei mărci. In lumea politica, este unul dintre principalele mijloace de promovare a 'generației următoare': primarul Gheorghe Ciuhandu al Timișoarei, care are notorietate buna in rândul alegatorilor, susține la alegeri un anumit candidat, ilustru necunoscut (care poate fi, dealtfel, și un dobitoc perfect).

d. Ancorarea. Operațiile de influențare ciclice tip T.A.D.I.

In cazul bunurilor de larg consum, avem patru stagii sau pași: încercare (trial, palatinare), amorsare (a valorii), dospire, și closing (închidere), care formează un ciclu denumit, după acronim, T.A.D.I.:

1. **Trial (Încercare).** Influențatul trebuie sa consume ceea ce îi oferă influențatorul (trial - încercare, pentru palatinare). Pentru asta, influențatorul trebuie sa aibă o forma de contact, personal sau nepersonal, cu influențatul. Efortul necesar pentru trial trebuie sa fie minimal din parte influențatului – deci se utilizează mostre de produs, sau de serviciu, sau gratuități;

2. **Amprentare.** Valoarea inițial mărturisită de influențator, despre ceea ce îi oferă influențatului, trebuie sa fie mare. Pentru aceasta trebuie oferita o percepție de puținătate (funcționează si in cazul informației, care, cu cât e mai proaspătă, si mai puțin distribuita, cu atât are mai multa valoare), si un mediu înconjurător credibil valorii alocate;

3. **Dospire.** Influențatorul trebuie sa aibă răbdare, pentru ca odată 'ancorarea' – care poate fi denumita si 'însămânțare' – începuta, e nevoie de timp pentru ca sa prindă rădăcini si sa crească. Influențatului trebuie sa i se reamintească, din când in când, despre oferta inițiala, de fiecare data reiterând amorsarea, adică valoarea pretinsa, si deci, perceputa de către influențat.

4. Inchidere(closing). Victimei (influențatului) trebuie sa i se ofere o **ocazie si un motiv de cumpărare**, moment in care manipularea se consumă (in viața de toate zilele, poate sa fie un program de reduceri de preț, sau o oferta speciala, in lumea politica, alegerile, iar in comunicarea publica a unei corporații, momentele de criza, când are nevoie de sprijin public si de favorabilitate.

e.Reversul ancorării: de-manipularea

În cazul in care consumatorul ar afla, întâmplător, de diferența monstruoasa intre costul de producție si prețul de achiziționare, datorita ancorării făcute, va avea inițial, un efect de respingere

(‘denial’), apoi de acomodare (‘acceptance’), apoi de revolta (‘rejection’), si, ultima faza, de lupta activa împotriva manipulării căreia i-a fost victima. Departamentul de relații publice va face tot ce-i sta in putință (si poate multe) pentru ca să-l împiedice pe consumator sa treacă din starea de respingere in cea de acomodare, mergând pana la controlarea informației cu care consumatorul respectiv vine in contact. Se cunosc cazuri când consumatori au fost contactați direct si personal de către reprezentanți ai firmei, pentru a fi convinși sa nu propage mai departe acest tip de idei, de obicei, contra unei plăți compensatorii.

f. Legea puținătății

Oamenii își doresc ceea ce este mai puțin disponibil. Pentru ca ceva sa aibă valoare mai mare, trebuie numai *sa-i reduci disponibilitatea:* fizic, sau perceptual. Legea puținătății ne spune ca dorința oamenilor de a avea un anumit produs, un beneficiu sau parte de o experiență (interesant, nu neapărat generatoare de plăcere) crește foarte mult daca produsul respectiv ne este prezentat ca fiind in cantitate limitata sau greu de obținut. Mai mult *interzicerea accesului* la ceva care ne era de obicei la îndemână ne face sa dorim imediat acel lucru, chiar daca înainte nici nu ne gândeam ca exista.
Economia clasica ne învață ca principiul insuficientei bunurilor sta la baza oricărui sistem economic si constituie, alături de utilitate si de dezirabilitate, un element fundamental al legii cererii si ofertei.
Mai puțin evident este gradul in care este folosita aceasta lege pentru a ni se crea artificial o senzație de insuficienta si, in consecință, o exacerbare a dorinței de a avea produsul care ni se propune. Aceasta tehnica este, in mod curent folosita de manipulatori.
Tehnica de falsă crearea de cerere / Aglomerația de clienți (sau de ofertanți, după caz). Aceasta tehnica consta in capacitatea manipulatorului sa creeze o situație, mai mult sau mai puțin reala, de concurenta: daca doriți sa cumpărați o mașina sau un apartament, in mod automat manipulatorul vă va spune ca deja mai sunt si alte persoane interesate si nu va ezita sa le aducă acolo (chiar daca e vorba de niște simpli figuranți).
Tehnica ‘fructului interzis’ sau a condimentului suplimentar (care schimba gustul mâncării). Cu ani in urma, când cenzura cinematografica (in lumea vestica) încă funcționa, regizorii introduceau in mod intenționat niște scene "hard", pentru a fi opriți de cenzura: normal, aceasta cenzurare devenea publica, si, ca urmare, publicul considera filmul mult mai interesant si mai atrăgător.
Crearea efectului de puținătate prin presiuni externe, obiective. Manipulările pe baza legilor influențării se bazează pe reacția emoțională, nu rațională, a oamenilor. Teoretic și rațional, este destul de simplu sa ne dăm seama când o oferta este cu adevărat insuficientă si dacă avem o nevoie reală respectiva achiziție. Însă, puși sub presiune, luam decizii nefericite. Când avem senzația ca ceva este pe terminate, reacția emoțională devine foarte puternica si e greu sa mai luam o decizie "la rece".
Oricât de cunoscători am fi, deoarece efectele manipulării pe baza legii puținătății sunt atât de stringente, e foarte greu sa le rezistam. Unica posibilitate de apărare este sa ne amintim faptul ca un

produs rar nu este neapărat un produs bun si ca, în condiții normale, ceva ce se găsește astăzi, se va găsi si mâine.

2. Analiza temperamentală a clientului

Temperamentul este dimensiunea dinamico-energetica a personalităţii care se exprima cel mai pregnant în conduită.

Psihologul român Nicolae Margineanu a considerat că temperamentul caracterizează forma manifestărilor noastre şi, de aceea, l-a definit drept aspectul formal al afectivităţii şi reactivităţii motorii specifice unei persoane.

Tipologia lui Hippocrate

Prima încercare de identificare şi explicare a tipurilor temperamentale o datorăm medicilor Antichităţii, Hippocrate şi Galenus. Ei au socotit ca predominantă în organism a uneia dintre cele patru "umori" (sânge, limfă, bilă neagra şi bilă galbenă) determină temperamentul. Pe aceasta bază ei stabilesc patru tipuri de temperament: sangvinic, flegmatic, melancolic si coleric.

Colericul este energic, neliniştit, impetuos, uneori impulsiv si îşi risipeşte energia. El este inegal în manifestări. Stările afective se succed cu rapiditate. Are tendinţa de dominare in grup si se dăruieşte cu pasiune unei idei sau cauze.

Sangvinicul este vioi, vesel, optimist şi se adaptează cu uşurinţă la orice situaţii. Fire activa, schimba activităţile foarte des deoarece simte permanent nevoia de ceva nou. Trăirile afective sunt intense, dar sentimentele sunt superficiale si instabile. Trece cu uşurinţă peste eşecuri sau decepţii sentimentale şi stabileşte uşor contacte cu alte persoane.

Flegmaticul este liniştit, calm, imperturbabil, cugetat in tot ceea ce face, pare a dispune de o răbdare fără margini. Are o putere de muncă deosebită şi este foarte tenace, meticulos in tot ceea ce face. Fire închisă, puţin comunicativă, prefera activităţile individuale.

Melancolicul este puţin rezistent la eforturi îndelungate. Putin comunicativ, închis in sine, melancolicul are dificultăţi de adaptare sociala. Debitul verbal este scazut, gesticulatia redusa.

Tipologia lui Pavlov

Explicare diferenţelor temperamentale ţine, în concepţia filosofului rus Ivan Petrovici Pavlov, de caracteristicile sistemului nervos central:

Forţa sau energia este capacitatea de lucru a sistemului nervos şi se exprimă prin rezistenţa mai mare sau mai mică la excitanţi puternici sau la eventualele situaţii conflictuale. Din acest punct de vedere se poate vorbi despre sistem nervos puternic şi sistem nervos slab;

Mobilitatea desemnează uşurinţa cu care se trece de la excitaţie la inhibiţie şi invers, în funcţie de solicitările externe. Dacă trecerea se realizează rapid, sistemul nervos este mobil, iar dacă trecerea este greoaie se poate vorbi despre sistem nervos inert;

Echilibrul sistemului nervos se referă la repartiţia forţei celor două procese (excitaţia şi inhibiţia). Dacă ele au forţe aproximativ egale, se poate vorbi despre sistem nervos echilibrat.

Există şi un sistem nervos neechilibrat la care predominantă este excitaţia.
Din combinarea acestor însuşiri rezultă patru tipuri de sistem nervos:
tipul puternic - neechilibrat - excitabil (corelat cu temperamentul coleric)
tipul puternic - echilibrat - mobil (corelat cu temperamentul sangvinic)
tipul puternic - echilibrat - inert (corelat cu temperamentul flegmatic)
tipul slab (corelat cu temperamentul melancolic)

Gheorghe Zapan a determinat patru niveluri ale sistemului temperamental: nivelul motor general (de activitate), nivelul afectiv, nivelul perceptiv-imaginativ si nivelul mintal (al gândirii). Fiecare nivel se caracterizează prin indicii temperamentali: forţa, echilibru, mobilitate, persistenta, tonus afectiv (stenic si astenic) si direcţie (extravertit sau introvertit). Gh. Zapan a elaborat o metodă de educare a capacităţii de interapreciere, numita metoda aprecierii obiective a personalităţii.

Tipologia lui Jung si Eysenck

Psihiatrul elveţian Carl Jung a constatat, pe baza unei impresionante experienţe clinice, ca, in afara unor diferenţe individuale, intre oameni exista si deosebiri tipice. Unii oameni sunt orientaţi predominant spre lumea externă şi intră în categoria extravertiţilor, in timp ce alţii sunt orientaţi predominant spre lumea interioară şi aparţin categoriei introvertiţilor.

Extravertiţii sunt firi deschise, sociabili, comunicativi, optimişti, senini, binevoitori, se înţeleg sau se cearta cu cei din jur, dar rămân in relaţii cu ei. Introvertiţii sunt firi închise, greu de pătruns, timizi, putini comunicativi, înclinaţi spre reverie şi greu adaptabili.

Psihologul englez Hans Eysenck reia aceasta distincţie a lui Jung, amplificând cazuistica probatorie, dar adaugă o nouă dimensiune numita grad de nevrozism. Aceasta exprima stabilitatea sau instabilitatea emoţională a subiectului. Eysenck a reprezentat cele doua dimensiuni pe doua axe perpendiculare, obţinând tipurile extravertit - stabil, extravertit - instabil, introvertit - stabil si introvertit - instabil, pe care le-a asociat cu cele patru temperamente clasice.

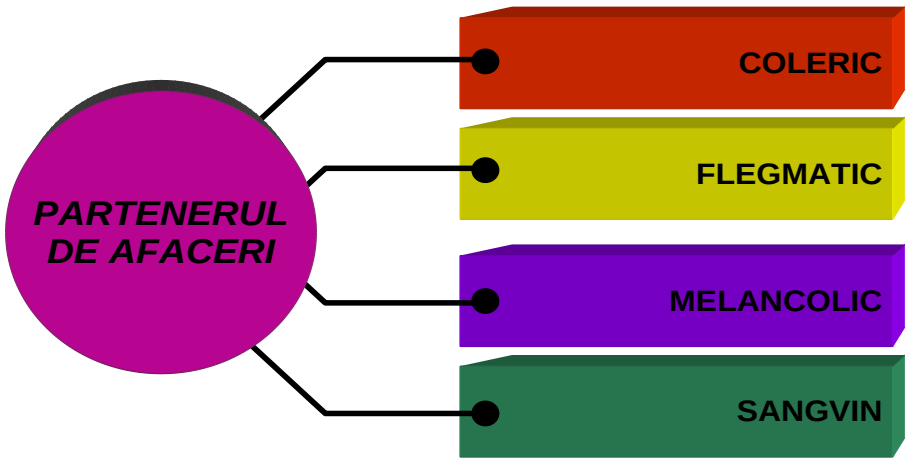

Fig.4 - Tipuri de temperamente

CLIENTUL COLERIC

TRASATURI:

- Vioiciune – dinamism
- Manifestare inegala a sentimentelor
- Impulsivi, nestăpâniţi
- Capabili de iniţiativă
- Efort până la epuizare
- Vorbire explozivă, rapidă, ilegală

MANIFESTARE:

- Neliniştiţi
- Alarmaţi
- Agitaţi inegal
- Uşor irascibili
- Nerăbdători – combativi
- Impulsivi – agresivi

CE ASCUNDE ACEST TEMPERAMENT:

- Explozii de afectivitate
- Neîncredere în forţele proprii
- Frica ieşită din comun
- Deznădejde şi teama de panică
- Obsedat de mania persecuţiei

MODALITATI DE ABORDARE:

- Identifica-te cu problemele lui
- Evidenţiază-i munca şi meritele acestuia
- Elimină-i temerile prin exemple pozitive cu alţi care au reuşit în domeniu
- Nu discuta în contradictoriu cu el
- Arata preocupare pentru grijile lui
- Asiguraţi-l ca îi oferi ce este mai bun
- Prezintă-i beneficiile ca pe o uşurare şi o rezolvare a problemelor acestuia

CLIENTUL FLEGMATIC

TRASATURI:

- Ritm lent de lucru
- Echilibrat în sentimente
- Meticulos şi perseverent
- Disciplinat şi ordonat
- Vorbire lentă, egală, corectă

MANIFESTARE:

- Fire liniştită
- Neobişnuit de calma
- Imperturbabila
- Munceşte mult – obţine puţin
- Lipsa de mobilitate fizică

CE ASCUNDE ACEST TEMPERAMENT:

- Acceptă greu schimbările făcute
- Neîncredere în oameni
- Lipsa de sociabilitate
- Lipsa de comunicare
- Nu este mulţumit de calităţile fizice personale

MODALITATI DE ABORDARE:

- Oferă răspunsuri exacte la întrebările lui
- Oferă-i argumente solide care să ateste continuitatea afacerii
- Fii sincer cu el pentru a-i câştiga încrederea

- Oferă argumente logice în momentul negocierii
- Arata fermitate, siguranţa şi profesionalism
- Nu permite atragerea într-o conversaţie fără legătură cu propunerea făcută
- Canalizează-i atenţia asupra punctelor cheie ale argumentelor aduse de tine

CLIENTUL MELANCOLIC

TRASATURI:

- Ritm foarte lent de lucru
- Rezistenţă scăzută la stres
- Rezistenţă scăzută la efort
- Capacitate de concentrare redusa
- Mobilitate scazută

MANIFESTARE:

- Cedează nervos
- Predispus la a plânge
- Vocabular sărac
- Debit verbal scăzut
- Tonalitate joasă - inexpresivă

CE ASCUNDE ACEST TEMPERAMENT:

- Puternica interiorizare
- Stare de beatitudine continuă
- Stare de timiditate crescută
- Fricos – nu înfrunta primejdiile
- Viaţa afectivă săracă

MODALITATI DE ABORDARE:

- Elimină-i temerile şi inspiră-i încredere

- Conectează-l la realitate
- Asumaţi responsabilităţi împreună cu el sau pentru el
- Găseşte un mod simplu, dar logic de prezentare a afacerii
- Asigura transparenţa pentru a-i elimina suspiciunile
- Asiguraţi-vă că a-ţi alocat suficient timp pentru explicarea afacerii
- Concentrează-te numai asupra negocierii

CLIENTUL SANGVIN

TRASATURI:

- Dinamism ridicat
- Stăpân pe sine – comunicativ
- Interes deosebit pentru nou
- Tendinţe de autodepăşire
- Efort dozat – dornic de afirmare
- Capabil de a acţiona rapid şi eficient

MANIFESTARE:

- Vocabular bogat – puternic
- Debit verbal accentuat
- Viteza de reacţie in gândire
- Pregătit pentru replici tăioase
- Capacitatea de a se face plăcut

CE ASCUNDE ACEST TEMPERAMENT:

- Capacitate de adaptare operativă la orice situaţie
- Mobilitate pronunţată a vieţii afective
- Uşor superficial
- Echilibru interior – stăpânire de sine
- Stabilitate emoţională
- Nu suportă temperamentele melancolic şi flegmatic

MODALITATI DE ABORDARE:

- Fii hotărât şi stăpân pe situaţie
- Oferă-i explicaţii logice pentru orice situaţie
- Comunicare clară orientată spre finalizarea afacerii
- Stabilirea de relaţii clare şi corecte
- Creeaza senzaţia de urgenţă şi invocă necesitatea încheierii afacerii pe loc
- Obţine angajamentul pentru fiecare etapă de negociere

Semnale pozitive din partea clientului în negociere

CAPUL INCLINAT

SEMNIFICA:

- Atenţie maximă în momentul discuţiei
- Interes pentru încheierea afacerii
- Semnal clar de continuare a negocierilor
- Dornic de a încheiea afacerea pe loc

MANA LA OBRAZ

SEMNIFICA:

- Evaluare pozitiv - plăcută
- Este plăcut surprins de prezenţa ta
- Incheie afacerea datorită simpatiei faţă de tine şi de profesionalismul tău
- Işi doreşte un angajat sau un partener ca tine
- Se recunoaşte şi se poate identifica cu modul tau de prezentare şi negociere

SUPTUL RAMEI OCHELARILOR

SEMNIFICA:

- Este pe cale de a lua o decizie importantă
- Situaţie de cumpănă, nu este pe deplin convins de avantajele pe care le poate obţine
- Afacerea trebuie încheiată urgent, deoarece îşi poate anula hotărârea de a încheia afacerea
- Prezentaţi-i beneficiul ca pe o ocazie unică
- Argumentaţi prezenţa dv. ca pe o garanţie a afacerii

APLECAREA CORPULUI INAINTE

SEMNIFICA:

- Atras de afacere
- Atenţie sporită pentru modul în care prezinţi afacerea şi pe tine
- Dornic de a încheia afacerea
- Este indicată grăbirea finalităţii afacerii
- Poate lua decizia de a încheia o afacere pe loc
- Semnal clar de acceptare a compromisurilor

MAINILE IN FORMA DE ACOPERIS

SEMNIFICA:

- Stabilitate pe poziţie
- Bun negociator
- Viteza de reacţie în gândire buna
- Doreşte luarea unei decizii pe loc
- Doreşte o puternică argumentare logic structurată a punctului dvs. de vedere
- Calm, diplomaţie, viclenie, experienţă in domeniul negocierilor

DEGETELE MARI IESITE IN AFARA

SEMNIFICA:

- Atitudine superioara
- Calm, diplomaţie şi viclenie
- Degajat, aparent deschis pentru propunerea făcută de tine
- Ii place sa prelungească situaţia în care poate domina şi controla discuţia
- Uşor reticent la propunerile făcute de tine în timpul negocierii

AMANDOUA MAINELE LA CEAFA

SEMNIFICA:

- Un om coplesit de propria-i importanţă
- Trebuie încurajat pentru a-ţi da sfaturi şi a-ţi vorbi despre realizările lui
- Pretinde sinceritate si corectitudine din partea ta
- Apreciază profesioniştii in domeniu
- De regula, încheie afaceri cu cei aflaţi pe aceeaşi poziţie sau nivel de competenţă

Semnale negative din partea clientului în negociere

EVALUAREA CRITICA

SEMNIFICA:

- Orientare spre critica
- Pregătit pentru a da replici tăioase
- O persoana veşnic nemulţumită de propunerea făcută de tine
- Comunica verbal direct si concis

- Găseşte “nod în papura” pentru orice
- Doreşte amânarea afacerii pentru a lua o decizie in vederea colaborarii
- Doreşte rediscutarea termenilor afacerii

INDEPARTAREA UNEI SCAME IMAGINARE

SEMNIFICA:

- Lipsa de interes pentru afacere
- Plictisit de discuţie
- Este indicat încheierea discuţiei
- Necesita o altă discuţie programată
- Nu poate lua decizia de a încheia afacerea

TRASUL DE GULER

SEMNIFICA:

- Grad crescut de irascibilitate
- Este sufocat de prezentare - neliniştit, exprimare inegală a sentimentelor
- Doreşte încheierea discuţiei cât mai curând posibil
- Continuarea discuţiei poate degenera în incidente

O DURERE DE CEAFA

SEMNIFICA:

- Nu este de acord cu punctul de tău de vedere
- Nu vrea să refuze, dar nu poate accepta propunerea făcută
- Genul de client care trebuie lămurit ca nu greşeşte
- Liniştit asupra efectelor nedorite

FRECATUL MAINILOR

SEMNIFICA:

- O persoana care pune condiţii
- Incheie afacerea dacă se mai întâmplă şi altceva din partea ta
- Se aşteaptă la câştiguri mari în perioade scurte
- Este genul de client care nu investeşte bani in marfa

MOD DE ABORDARE A ACESTOR PERSOANE

- Captează-i atenţia printr-o propunere socanta
- Prezintă-i beneficiile intr-o structură logică
- Foloseşte stimularea orgoliului personal
- Identifică-te cu problemele acestuia
- Oferă exemple pozitive cu alţi clienţi care au reuşit in afacerile cu tine

CUM PUTEM INFLUENTA COMPORTAMENTUL PARTENERULUI DE AFACERI ?!

Observând LIMBAJUL TRUPULUI şi reactionând în funcţie de semnalele non-verbale pe care ni le dă acesta.

3.Persuasiune și manipulare

Persuasiunea

Persuasiunea se definește ca un act de comunicare având ca scop modificarea setului mental al individului (Corneille, 1992). Ea se deosebeşte de alte forme de influenţă prin doua caracteristici foarte importante: persoana-ţintă are impresia ca are libertate totală;

persuasiunea are ca scop modificarea comportamentelor persoanei-ţintă câştigând acordul ei şi interiorizarea acestui acord.

O teorie ce oferă o perspectivă deosebita asupra proceselor ce stau la baza persuasiunii este teoria judecăţii sociale. Aceasta atrage atenţia asupra atitudinii anterioare a receptorului mesajului si asupra relaţiei acestei atitudini deja existente cu poziţia atitudinala care este susţinută in mesaj. Daca distanta dintre atitudinea precedenta si poziţia mesajului este considerabila, receptorii au impresia de contrast, percepând mesajul ca fiind mai distant de propria lor poziţie, judeca mesajul ca fiind nedrept şi propagandistic şi nu se lasă influenţaţi de acest mesaj.

In cercetarea cu privire la persuasiune, procesele motivaţionale au fost considerate ca mediatori posibili ai persusiunii, dar nu s-au bucurat niciodată de atâta atenţie precum procesele cognitive. In relaţia cu factorii motivaţionali, aspectele privind recompensa si scăderea iniţiativei au o importanţă deosebită (Hovland et al., 1953).

Kurt Lewin (1948) a fost cel care a introdus sintagma "rezistenta la schimbare" in cadrul teoriilor sale legate de dinamica grupurilor. El pune un mare accent pe "homeostazie".

Astfel "sistemele sociale, caracterizate printr-o serie de atitudini, norme si comportamente standardizate, împărtăşesc, ca orice sistem biologic, aceeaşi tendinţă a homeostaziei- păstrarea echilibrului" (Kurt Lewin, 1984).Dezechilibrarea sistemului duce implicit la apariţia rezistenţei.

Studiile realizate de către acesta au pus in evidenta existenta a trei faze in procesul schimbării sociale sau organizaţionale (Marrow, 1969): "dezgheţarea" sau dizolvarea stării de pregătire iniţială; perioada de confuzie ce presupune o serie de comportamente adaptive; "reîngheţarea" care duce la consolidarea modificărilor survenite in urma schimbărilor propuse.

Orice schimbare presupune transformarea continua sau episodica, profunda sau de suprafaţa a unui sistem individual sau social aflat in echilibru, lucru care înseamna apariţia unui moment de discontinuitate , pana in momentul in care se reinstalează un nou echilibru.

Toate acestea duc la apariţia unei stări psihice de tensiune, anxietate, a unui sentiment de confuzie acompaniat de regretul pierderii echilibrului si situaţiei existente anterior.

Din punct de vedere motivational, oamenii rezista influentei, deoarece schimbarea ameninta eul, libertatea personala sau chiar stabilitatea atitudinilor importante in definirea eului .din punct de vedere cognitive, oamenii rezista influentei atunci cand o atitudine este in relatie cu alte atitudini si convingeri, iar o schimbare de atitudine ar destabilize o structura cognitive mai ampla.

Kotter si Schlesinger (1979) menţionau următoarele patru motive pentru care indivizii se opun schimbării: oamenii sunt focalizaţi pe propriile interese si nu pe cele ale societăţii; neintelegerea sau înţelegerea gresită a schimbării si a implicaţiilor acesteia; existenta unor convingeri conform cărora schimbarea nu îşi are rostul; toleranta scăzuta la schimbare.

Adams (1976) si Carnall (1990) menţionează existenta unor ‘’bariere’’ pe care oamenii le activează din diferite motive si care duc la apariţia fenomenului de ‘’rezistenţa la schimbare’’, împiedicând schimbarea sociala. Principalele categorii de bariere care influenţează procesul schimbării sociale sau organizaţionale sunt: barierele perceptive, cognitive, sociale sau determinate de mediul social, personal-emoţionale, culturale.

In cadrul barierelor perceptive întâlnim: stereotipia (se datorează capacităţii slabe pe care o are individual de a percepe o problema dintr-un alt punct de vedere decât cel cu care s-a obisnuit deja) si tinta falsa (consta in tendinta anumitor persoane de a se axa pe o anumita problematica afara a tine cont de alte aspecte ce ar putea fi semnificative).

Ignoranta, ca bariera cognitive, este unul dintre cele mai frecvente motive care stau la baza rezistentei la schimbare si apare ca urmare a lipsei informatiilor despre un anumit eveniment sau fenomen social.

Inflexibilitatea strategiilor intelectuale aminteste de stereotip in sensul folosirii acelorasi tipuri de strategii de rezolvare a unor probleme, desi exista necesitatea folosirii unor stategii inovative sau macar a altora decat cele cu care ne-am obisnuit si pe care le utilizam in rutina zilnica.

Substitutia presupune inlocuirea problemei noi cu una veche, deja cunoscuta individului, si aplicarea acelorasi strategii de rezolvare.

Din categoria barierelor cognitive fac parte si retentia selectiva dar si folosirea incorecta a limbajului care are consecinte directe asupra receptarii mesajului.

Barierele sociale sau determinate de mediul social sunt: homeostazia, blocarea ideilor prin ignorare, ridiculizare sau analiza lor excesiva dar si neacceptarea criticii si sustinerea fanatica a propriilor idei.

Exista, de asemenea, si bariere personal-emotionale precum: obisnuinta; capriciul, dependenta si conformismul; teama de risc sau incapacitatea de a tolera ambiguitatea; preocuparea pentru judecarea si nu pentru formularea unor idei noi, dar si autoritarismul si dogmatismul caracteristice indivizilor care nu pot accepta schimbarile survenite din exterior decat in situatiile in care sunt propuse de catre superiori sau de catre ei insisi.

Ultima categorie este cea a barierelor culturale care cuprinde: tabuurile, cenzura supraeului, rationalizarea excesiva si efecte ale totalitarismului.

Desi la prima vedere am putea crede ca suntem neputinciosi in fata unor tentative de persuasiune cu care suntem bombardati fara sa ne dam seama, in realitate suntem capabili sa dezvoltam, constient sau nu, mecanisme sau strategii de a rezista la persuasiune. Unele dintre aceste strategii sunt preventive, altele sunt aplicate dupa tentative de persuadare, iar altele pot actiona si inainte si dupa prezentarea mesajului persuasiv.

Printr-o varietate de procese specifice, oamenii adesea selecteaza si resping informatia neconcordanta si isi mentin astfel atitudinile, cand acestea sunt puternice.Astfel de efecte au pozitii diferite in procesarea cognitiva si pot lua forma expunerii selective, atentiei selective, perceptiei selective, judecatii sau memoriei selective.

Manipularea sentimentelor este un tip de influență socială care urmărește schimbarea percepției sau comportamentului celorlalți cu ajutorul unor tactici ascunse, amăgitoare sau chiar abuzive (Braiker[16] 2004). Pentru că manipulatorul își urmărește doar propriile interese, deseori în detrimentul altora, aceste metode pot fi considerate exploatatoare, imorale și înșelătoare.

Influența socială nu este în mod necesar negativă. De exemplu, doctorii pot încerca să convingă pacienții să renunțe la obiceiurile nesănătoase. În general, influența socială este percepută ca fiind inofensivă atunci când se respectă dreptul celui influențat de a alege. În funcție de context și motivații, influența socială poate fi considerată manipulare ascunsă.

[16] Braiker, H. B. (2004). *Who's Pulling Your Strings? How to Break The Cycle of Manipulation*

In ceea ce priveste manipularea atitudinii afective aceasta foloseste mijloace deliberative pentru a stabili o atitudine afectiva: participantilor li se cere sa se gandeasca activ la emotiile si sentimentele asociate cu obiectul atitudinii. Alte manipulari pot implica procese mai rapide; in acest caz obiectul atitudinii este asociat cu stimuli pozitivi sau negativi fara cunostinta participantilor.

Aceste manipulari ale atitudinii afective sunt influente in cateva moduri: ele cresc predominanta sentimentelor fata de convingeri in evocarile mentale si cresc emotivitatea autoraportata (Edwarts si von Hippel, 1995).

O alta manipulare explicita a atitudinii afective, mai folosita in politica sau publicitate, este utilizarea retoricii si imagisticii mentale pentru a conecta obiectul atitudinii la emotii.

Un studiu clasic al eficientei apelarii la teama (Janis si Feshbach, 1953) a prezentat prin contrast imagini sugestive si explicite ale consecintelor igienei deficitare si mesaje mai abstracte, pentru a demonstra influenta paradoxala a emotiilor puternice asupra persuasiunii.

Mai recent, Edwarts si Hippel (1995), pe langa manipularea focalizarii gandurilor, au utilizat amorsarea relativa prin evocari autobiografice incarcate emotional si fara ecou emotional pentru a induce erori afective sau cognitive in evaluarea atitudinilor fata de o persoana. Cu toate acestea, nici un studiu nu a stabilit cu precizie masura in care aceste manipulari au creat o atitudine cu continut afectiv sau cognitive. Chiar daca retorica declansatoare de emotii se presupune a fi eficienta in crearea de atitudini bazate pe afect, a obtine atitudini afective deliberative sau imediate poate depinde de profunzimea la care mesajul este procesat (Petty si Cacioppo, 1986).

Daca mesajul doar influenţează atitudinile prin asocierea unui concept cu o reacţie evaluative, ca atunci când rulează o melodie sumbra lângă poza îndoliata a unui candidat rival intr-un spot publicitar politic, se pare ca dispoziţia imediata este cea mai direct manipulate. Totuşi, daca mesajul încurajează explicit reacţiile emoţionale bazate pe atributele obiectului, ca atunci când oponentul este descris ca un “ politician dubios” acesta poate fi clasificat ca un proces deliberativ.

4.Strategii de prezentare persuasivă

PERSUASIVITATEA

Reprezinta capacitatea unei persoane de a convinge pe cineva sa creada,sa gandeasca sau sa faca un anumit lucru.

PERSUASIVITATEA unui salesman sau negociator, inseamna capacitatea acestuia de a maximiza AFACEREA prin a convinge partenerul de afaceri ca ceea ce i se ofera este "cea mai buna oferta" si aduce "un profit garantat".

PREZENTAREA PERSUASIVA SE FACE PRIN (preluat din TEHNICI PROFESIONALE DE MAXIMIZARE A VANZARILOR SI DE GESTIONARE A RELATIEI CU CLIENTII; CBC ROMÂNIA):

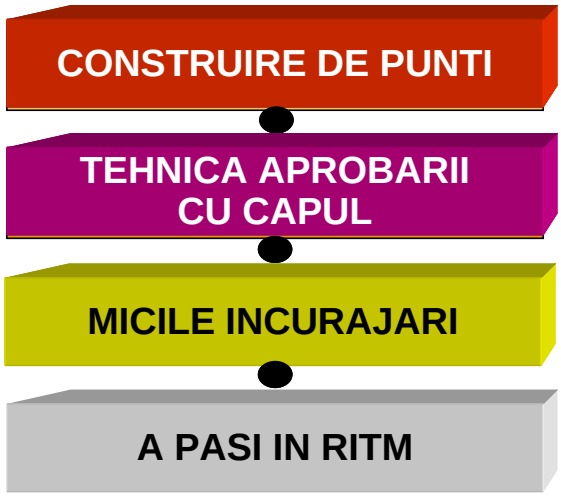

Fig.5 – Prezentarea persuasivă

CONSTRUIREA DE PUNTI

AVANTAJE:

- Mentine activa conversatia si obliga clientul sa continue discutia
- Evita situatia in care tu ai putea sa vorbesti prea mult, iar clientul tau prea putin

- Este o tehnica eficienta pentru a afla informatii despre produsele companiei tale
- Elimina reticenta clientului fata de un stereotip
- Te ajuta sa ai un aliat în plus
- Elimina intelegerea gresita cu privire la conditiile stabilite

CELE MAI PUTERNICE PUNTI SUNT:

- Adica…?
- In ce sens….?
- De exemplu
- Si atunci…?
- Prin urmare …?
- Atunci tu …?
- Aha….Si asta inseamna ca …?

CUVINTE CARE INTARESC PREZENTAREA PERSUASIVA

SANATOS	SIGUR	ACTUAL
GARANTAT	POPULAR	OCAZIE SPECIALE
RECOMANDAT	DEMONSTRAT	ENORM
ATESTAT DE..	CALITATE	ORIGINAL
STIINTIFIC	REPUTATIE	VALOARE
DURABIL	NECESAR	MODERN
CU SUCCES	GENEROS	ADMIRAT
EFICIENT		

TEHNICA APROBARII CU CAPUL

DE CE? … PENTRU CA . . .

- Aprobatul cu capul este contagios
- Este un instrument excelent pentru a obtine acordul si cooperarea din partea clientilor
- Ofera clientului impresia ca este inteles si ascultat
- Asigura clientului siguranta si inoculeaza ideea de parteneriat

MICILE INCURAJARI

DE CE?..… PENTRU CA . . .

- Dubleaza cantitatea de informatie pe care ti-o furnizeaza clientul
- Combinate cu tehnica aprobarii cu capul si cu puntile sunt cele mai eficiente instrumente de a mentine activa prezentarea produselor si a companiei
- Se pot folosi usor si eficient
- Confera siguranta clientului

MICILE INCURAJARI

IN TIMP CE CLIENTUL VORBESTE, STIMULEAZA-I CONTINUITATEA DISCUTIEI, FOLOSIND TEHNICA MICILOR INCURAJARI.

EX:

- Aha…..Înţeleg…
- Într-adevar…
- Mai spune-mi…
- Este logic ce spui…

PASI IN RITM (a te sincroniza cu cealalta persoana)

INSEAMNA:

- Sa nu vorbiti niciodata mai repede decat vorbeste partenerul dvs.

- Vorbiti la fel de repede sau putin mai rar decat acesta
- Lasati-l sa faca primul pas in discutie
- Lasati-i impresia ca poate conduce discutia
- A pasi in ritmul clientului este important atunci cand stabilim intalniri prin telefon, vocea fiind singurul mediu de transmitere a informatiei

5.Persuasiunea în Marketing si Vânzări

Persuasiunea, din punctul de vedere al dictionarului de psihologie,Larousse, persuasiunea semnifica, “actiunea exercitata asupra cuiva in scopul de a-l determina sa creada sau sa faca ceva. Persuasiunea este folosita zi de zi de educatorul care sugereaza cu abilitate o anumita conduita, de medicul care isi linisteste pacientul sau de comerciantul care vrea sa vanda un nou produs. Unul din mijloacele de persuasiune utilizate in comert este oferirea unei mostre. Pentru promotor este vorba de a-ti “apuca un deget”: cerând puţin (utilizarea gratuita a noului produs), el spera sa obţină mai mult (creşterea clientelei sale).

Sporul de informaţie nu este suficient pentru a-i convinge pe oameni. Pentru a-I convinge in mod eficient, trebuie sa cunoşti starea de spirit, dorinţele, gusturile, temerile persoanelor carora te adresezi. Apoi se pune mai putin problema de a spune adevarul cat de a afirma ceea ce pare verosimil. Sa declari, de exemplu, ca o noua lama de ras poate fi folosita de 15 ori este adevarat, dar publicul nu o crede, asa ca, pentru a-l convinge sa o cumpere, agentul de publicitate spune ca o poti folosi mai mult de 10 ori, ceea ce este mai usor de admis de populatie. Aceasta nu are insa simt critic si in general, accepta cu credulitate ceea ce i se spune.

Companiile folosesc, in general, persuasiunea in departamentele Marketing si Vanzari. In unele companii cele doua departamente se contopesc si se transforma intr-unul singur, pentru ca fiecare companie are propriile necesitati, functioneaza ca un organism viu; astfel vom avea Departamentul de Marketing si Vanzari.

Unul dintre scopurile marketing-ului ar fi promovarea unor produse pe piata urmarind un public tinta, promoveaza imaginea unei firme prin reclama televizata si nu numai. Astfel se uzeaza de tehnici de persuasiune folosind anumite valori ale unui public tinta.

Scopul persuasiunii in marketing, ar fi succesul unui produs pe piata, adica cumpararea lui de catre cat mai multe persoane.

De exemplu, daca ar fi sa analizam o reclama la un produs cosmetic, crema de fata, aceasta va viza o anumita categorie de femei etc.

Reclama suna aproximativ asa:

Hai sa vorbim despre cum ar fi sa ai 30 de ani si sa arati de 20 si un pic. Acum ai voie sa minti pentru ca s-a inventat o crema Anew retroactive+ care functioneaza ca unradar impotriva ridurilor.

Hai sa vorbim despre cum ar fi sa ai 30 de ani si sa arati de 20 si-un pic.

Suna-ti reprezentantul.

In reclama apare numele firmei, apar femei fotomodele care arata impecabil.

Mesajul este clar: S-a inventat o noua crema care sugereaza ca este cea mai buna pentru femeile care au implinit 30 de ani pentru ca functioneaza ca un radar impotriva ridurilor, iar daca vor sa fie frumoase sa sune reprezentantul si sa o comande.

Se foloseste repetitia pentru a ramane ideea ca intineresti cu aceasta crema. Se folosesc simboluri pozitive: tinerete, frumusete, optimism; chiar si tonul vocii care prezenta crema, este unul hotarat, convingator, plin de viata si optimist(parca si ea a folosit acea crema si s-a convins de rezultate si de faptul ca este eficienta).

Aspecte generale privind activitatea de vanzare

Organizația Gallup furnizează date conform cărora 97% dintre directorii executivi intervievați au afirmat ca in următorul deceniu concurența in domeniul lor o să se intețeasca. In această concurență acerbă cea mai mare eficiență o au profesioniştii vanzărilor,(in orice domeniu ar fi ei: financiar, bancar, bunuri de consum, etc.) care constant işi insuşesc tehnici și trucuri noi de persuasiune și manipulare. Cand vorbim despre aplicarea tehnicilor de persuasiune in vanzări presupunem că suntem convinşi că produsul nostru este tocmai acela de care clientul are nevoie și că singura dificultate constă in a explica acest lucru in mod eficace.

Participanţii la procesul de vanzare

Trei elemente sunt implicate in procesul de vanzare:

Vânzătorul

Clientul

Compania

Vânzătorul, omul din linia intai,``omul din tranșee`` este cel prin care clientul ia contact cu afacerea. ***Clientul*** se așteaptă ca ***compania*** să fie suficient de flexibilă pentru a-i satisface nevoile.

Participanţii la procesul de vanzare

Cercetările realizate de Huthwaite lider internaţional in pregătirea forţelor de vanzări a arătat că atunci când un vânzător utilizează tacticile de vânzări corect obţine trei lucruri de invidiat:

I. Preţul devine mai puţin important pentru client.

II. Dacă clientul doreşte o relaţie pe termen lung cu furnizorul, clientul va ridica bariere în calea concurenţei companiei reprezentate de respectivul vânzător şi va redefini relaţia client\vânzător.

III. Vânzătorul va identifica acele zone care oferă ocazia de a extinde şi adânci relaţia cu fiecare dintre clienţi.

Paşii procesului de vanzare

In cartea "Regandirea forţelor de vanzare" autorii Neil Rackham si John DeVicentis arată cum pot dobandi companiile noi deschideri dacă inteleg mai bine ce sens are valoarea pentru client. *Ecuaţia valorii: Valoare = Beneficii – Costuri*, ceea ce inseamnă că putem produce valoare in vanzare prin două procedee, crescand beneficiile sau scazand costurile. Pentru a produce valoare in vanzare, vanzătorul va trebui să respecte cei 9 paşi care il conduc către succes:

I. instruirea inainte de primul client

II. prospectarea clientelei

III. contactul cu clientul

IV. nevoile clientului

V. prezentarea ofertelor

VI. rezolvarea obiecţiilor

VII. vanzarea efectivă

VIII. sugestii pentru vanzări suplimentare

IX. servicii după vanzare

Procesul de persuasiune in vanzări

Aristotel scria că persuasiunea cuprinde 3 elemente: ETHOS (partea morală sau caracterul), LOGOS (partea raţională) şi PATHOS (partea emotională sau pasiunea). Următorii cinci paşi surprind exact ipostazele pe care ar trebui să le insumeze **procesul de persuasiune:**

V.Debut provocativ

VI.Caştigarea increderii audienţei

VII.Enunţarea datelor problemei ce trebuie rezolvate

VIII.Propunerea unei soluţii şi prezentarea avantajelor acesteia

IX.Motivarea face toţi banii

6.Cum să eviți manipularea din marketing și vânzări

Înainte de a folosi orice tehnici de evitare a manipulării, trebuie să-ți dai seama că ești manipulat. Aceasta afirmație pare stupida, însă foarte multi oameni sunt manipulați

tocmai pentru ca nu își dau seama! Astfel, trebuie să recunoști tehnicile de persuasiune (si manipulare) când le vezi, când le auzi… în marketing, vânzări sau în viața personala. Conștientizarea de multe ori este suficienta pentru a stopa manipularea.

Este bine să fii manipulat

Există numeroase persoane care spun ca de multe ori le place sa fie conduse, sa fie influențate, să fie manipulate. Este un fel de "minte-mă frumos" al îndrăgostiților.

Totul se reduce la încrederea pe care o ai în persoana care te influențează. Care este "marja de persuasiune permisa"? Daca ai încredere in interlocutor, atunci procesul de persuasiune poate fi foarte plăcut. Pe de alta parte, când ești intr-o situație de vânzare-cumpărare sau când negociezi un contract important, este util sa fii atent la influenta pe care alții o au asupra deciziilor tale. Poate ca au o agenda ascunsa. Poate ca vor sa te manipuleze. Adaptează atenția ta în funcție de context.

Persuasiunea este o autostrada cu doua sensuri: influențezi și te lași influențat. Asigură-te că relația permite un nivel de încredere suficient de mare astfel încât să se respecte valorile ambelor părți.

Cum să taci din gură

În mod paradoxal, in vânzări directe, negocieri, marketing si orice alt context de comunicare, persoana care vorbește este cea influențată. La prima vedere ai putea crede ca dacă pari interesant și vorbești mult ești foarte convingător și persuasiv. Însă este exact pe dos. Cel care pune întrebări conduce procesul de persuasiune. Cel care afla informațiile este cel care conduce. Așadar, daca vrei sa nu mai fii manipulat, încetează să mai vorbești. Taci din gura. Gândește-te la ce se întâmplă. Oprește-te din vorbit si observă ce se întâmplă în comunicare.

Învață să pui întrebări. Învață să fii interesat, nu interesant.

Întrebările potrivite

Însă ce întrebări sa pui? Trebuie identificate criteriile de cumpărare sau cum să găsești butoanele emoției. Poți afla tipare motivaționale si trăsături de personalitate. Toate acestea (si

altele) te ajută foarte mult sa știi cum reacționează o persoana… și îți conferă puterea de a exercita influența asupra ei. În același timp, ar trebui sa știi aceste lucruri despre tine, ca sa știi care sunt "punctele slabe", "punctele tale de influență". Ești "sensibil" la emoții? Ești "predispus" la anumite tipare motivaționale, cuvinte puternice sau tehnici lingvistice? Daca îți cunoști "butoanele" foarte bine, atunci marketerii și vânzătorii profesioniști vor avea probleme daca vor sa te manipuleze.

Cum contracarezi presupozițiile? Primul pas este de a identifica presupoziția ascunsa in spatele afirmației. Al doilea pas este de a contrazice presupoziția.

Sa luam exemplul: "Domnule X, când ați semnat contractul, va oferim posibilitatea să plătiți in rate fixe cu avans zero sau să plătiți toți banii odată, având o reducere substanțiala!"

Contracarare 1:
"Încă nu am semnat contractul. Haideți să discutăm și celelalte clauze. Când le-am stabilit, voi putea alege dacă plătesc in rate fixe sau toți banii odată."

Contracarare 2:
"Nu exista si alte posibilități de plată in afara de rate fixe și toți banii odată? Cum altfel pot obține o reducere substanțială?"

Regula de aur când contracarezi. Afișează tact și inteligență. Comunicarea este ca un dans. Daca partenerul te-a calcat pe picior, nu trebuie sa-l calci si tu! Daca ai identificat construcții de acest gen si simți ca pierzi controlul, contracarează elegant, cu tact, inteligent. Păstrează-ți calmul.

Cel mai important este sa gândești pe termen lung si sa faci afaceri reciproc avantajoase. Bineînteles, daca observi ca partenerul de comunicare nu dorește același lucru, poți oricând mulțumi pentru dans si te poți retrage.

Când simți că pierzi controlul cu totul

Chiar daca mai pierzi niște presupoziții, tot ești in siguranță, atât timp cât nu ești puternic implicat emoțional. Când ai lăsat emoțiile să te copleșească, atunci ești victima sigura. Pentru ca emoțiile nu țin seama de rațiune. Iar persuasiunea, si mai ales manipularea, caută in special acest punct slab.

Extrovertiți (cei care își exprima emoțiile liber, cei care sunt mai sociabili) sunt cei mai expuși. Un vânzător profesionist poate identifica foarte ușor “butoanele emoționale” ale clienților extroverți. Așadar, invață să taci din gura emoțional. Poate ca nu spui multe cuvinte… insă se vede pe fata ta ca ești cuprins de emoții. Învață sa controlezi emoțiile in negocieri si in situații de vânzare-cumpărare. Ideea este să lași emoțiile libere pentru cina romantica. In negocieri și afaceri emoțiile trebuie sa fie prezente ca sarea si piperul. Frica de eșec, frica de respingere, frica de succes, lăcomia, nerăbdarea, bucuria, frustrarea… toate sunt percepute de marketerii, vânzătorii si negociatorii iscusiți. Si toate pot fi folosite împotriva ta.

Criteriile: totul se leagă de ele

Este practic imposibil sa fii manipulat daca in orice moment ești conștient de:

1.care sunt criteriile tale in contextul respectiv de comunicare;
2.care sunt obiectivele tale in contextul respectiv de comunicare.

Atât timp cât ești conștient de criteriile si obiectivele tale, știi foarte bine limitele intre care negociezi, granițele dintre influenta, persuasiune si manipulare.

Așadar, înainte sa intri in orice fel de negociere, vânzare sau orice alta situație de comunicare, stabilește foarte clar care sunt criteriile si obiectivele tale. După ce ai găsit criteriile, stabilește ce obiective îți propui ca sa-ti satisfaci aceste criterii.

Dar manipularea intră direct in creier!

În fiecare zi suntem bombardați constant de informație de marketing, de la bannere publicitare outdoor in oraș pana la bannere si inserții in paginile web pe Internet. Numărul foarte mare de mesaje publicitare, alături de toate celelalte mesaje care ne intra in cap in fiecare zi nu ar fi in sine o problema grava, majora.

Problema cea mai mare este ca multe din aceste mesaje conțin instrumente de persuasiune si manipulare. Intram in contact zilnic cu mesaje de marketing, propagande, mesaje politice, campanii sociale de toate felurile, articole de specialitate, păreri, opinii, analize ale specialiștilor, jurnaliștilor si lista ar putea continua aproape la infinit.

Daca simti ca manipularea iti intra direct in creier, este deja prea tarziu! Totusi, este un semnal puternic din partea sistemului tau emotional ca esti incarcat de atat de multa informatie. Ceea ce ai de facut este sa gasesti metode prin care sa filtrezi pur si simplu aceasta informatie redundanta, nerelevanta si plina, de multe ori, de manipulare.

Poti sa elimini o mulțime de informații nerelevante. Citește doar site-urile, revistele si ziarele care te interesează. Doar secțiunile care sunt relevante pentru tine. Asculta doar de oamenii in care ai încredere, care știi ca sunt buni in ceea ce fac.

Când permiți unei persoane/institutii noi să iți comunice informații, stabilește-ti criterii clare pentru a evalua daca merita efortul si timpul tau. Daca nu, filtrează informația. Șterge emailul. Arunca ziarul. Golește-ti universul de informație nerelevanta, redundanta si care te poate manipula.

In final, **concluzia este ca nimeni si nimic nu te poate manipula atât timp cat tu nu permiti.** Când ai un sistem prin care filtrezi informația, când te înțelegi pe tine foarte bine si când identifici tehnicile si strategiile de persuasiune si manipulare, ești in siguranță.

7.Importanța AT-ului în reglarea mecanismelor comportamentale interpersonale în procesul de vânzare

În anii ’50, psihiatrul american Eric Berne (1910-1970) a fundamentat o nouă teorie a personalităţii umane pe care a denumit-o *Analiza tranzacţională* (AT) şi care, pusă în practică în management şi în marketing, a adus un suflu nou, îndeosebi în gestiunea resurselor umane, în comunicare, în vânzări şi negocierea afacerilor.

De fapt ce este analiza tranzacţională?

AT este, în primul rând, o *teorie explicativă a personalităţii umane,* care creează şi dezvoltă concepte şi noţiuni cu ajutorul cărora avem posibilitatea să înţelegem mai bine ce suntem noi, oamenii, sub aspectul structurilor psihice şi reacţiilor comportamentale.

Dintr-o altă perspectivă AT este o *teorie a comunicării umane,* care pune la dispoziţie noi tehnici şi instrumente cu ajutorul cărora poate fi ameliorată capacitatea de comunicare intra şi interumană, se pot corecta deficienţe psihice şi comportamentale ori se poate ajunge la mărirea capacităţii de comunicare în cuplu şi în grup. Din această perspectivă, AT are numeroase şi eficiente aplicaţii în diplomaţie, în protocol, în practica vânzărilor, în negocierea afacerilor, negocierile politice, precum şi în studiul şi armonizarea relaţiilor din interiorul organizaţiilor.

Pe de altă parte, AT este şi o *teorie a psihopatologiei umane,* care pune la dispoziţia clinicilor de profil psihoterapii capabile să regleze şi să refacă echilibrul psihic interior, să corecteze anumite tare psihice, psihosomatice şi comportamentale, să amelioreze capacitatea de integrare în grup şi în societate.

În fine, dar nu în ultimul rând, AT reprezintă un instrument de lucru subtil şi eficace în managementul resurselor umane şi în marketingul avansat.

Fără a intra în detalii, este necesar totuşi să amintim unul dintre conceptele cheie ale AT, şi anume, cel denumit *stările eu-lui.* Noţiunea menţionată a fost introdusă în urma observării faptului că în momente şi situaţii diferite, fiinţa umană se poate afla în stări ale eu-lui diferite. Practic interlocutorii noştri nu întâlnesc în noi, de fiecare dată, exact acelaşi individ. Fie în raport cu circumstanţele în care ne aflăm la un moment dat, fie în raport de acţiunile pe care le îndeplinim, nu avem aceeaşi stare de spirit, iar comportamentul nostru este mereu diferit.

Pe baza observaţiilor asupra comportamentului uman s-a ajuns la aprecierea că o stare a eu-lui este un ansamblu coerent de sentimente, gânduri şi comportamente, care devine maniera noastră concretă de a exprima un anumit aspect al personalităţii noastre, la un moment dat, într-un context dat.

Astfel, merită subliniat faptul că abordarea managerială a AT înseamnă conform teoriei sistemelor (deschise şi închise), exploatarea anticipativă atât în timp cât şi în spaţiu.

Modelul lui Eric Berne postulează ideea că personalitatea umană este structurată pe trei niveluri şi trei stări fundamentale ale eului (ego-ului): **Părinte, Adult** şi **Copil.** În esenţă, Copilul este sediul simţirii, Adultul este sediul gândirii, iar Părintele este sediul ethos-ului, al conduitei, obiceiurilor şi comportamentului conformist.

Acest ansamblu alcătuit de cele trei stări ale eului a fost denumit modelul PAC, fiecare din cele trei stări funcţionând independent de celelalte. O stare sau alta poate fi predominantă, adecvată sau inadecvată la o persoană sau alta, fapt ce influenţează puternic succesul sau eşecul în demersurile individului de a-şi rezolva problemele şi de a-şi construi viaţa.

Într-o încercare de a sintetiza caracteristicile celor trei stări ale eului, modelul structural Părinte-Adult-Copil ar putea fi reprezentat astfel:

- **P – Părintele** este conştiinţa morală, sistemul de valori, ethos-ul şi norma socială, adică viaţa aşa cum a învăţat-o de la alţii.
- **A – Adultul** este gândirea şi acţiunea lucidă, raţiunea rece, adică viaţa aşa cum o experimentăm noi înşine, aici şi acum.
- **C – Copilul** este sentimentul, emoţia şi visarea, viaţa aşa cum o simţim.

Observaţie:

Cele trei stări ale eului pot fi activate alternativ în procesul de negociere în funcţie de situaţie şi în raport cu starea eu-lui în care se situează partenerul aflat la masa tratativelor.

Pe baza analizei modului în care sunt întrebuinţate aceste stări ale eu-lui în procesul de negociere s-a dezvoltat, în cadrul analizei tranzacţionale, ideea potrivit căreia putem alege tipul de tranzacţie care ne convine cel mai mult. Prin aceasta, avem posibilitatea, fie să facem cursivă şi armonioasă o conversaţie care ne convine, alături de o altă soluţie managerială - ascultarea activă, fie să punem capăt unui dialog nedorit în cadrul unui proces de negociere.

De ce este necesar să utilizăm comportamentul specific copiilor în negociere? Deoarece experienţa a demonstrat faptul că de cele mai multe ori comportamentul de acest tip distruge, înlătură barierele în comunicare.

Comportamentele specifice copiilor se recunosc prin câteva caracteristici, şi anume:

- sunt simplu gândite;
- sunt persistente;
- sunt lipsite de inhibiţie;
- dorinţa de a folosi sancţiuni;
- este preponderentă grija pentru prezent;
- exprimă cerinţe care nu pot fi verificate.

Cu alte cuvinte este bine să ne aducem aminte şi să devină o soluţie în negocieri, comportamentul specific de copil. Avantajul principal constă în susţinerea afectivă a comunicării celor două părţi în timpul negocierii. Nu trebuie uitat faptul că de multe ori în cadrul acestui proces, deşi suntem părintele normativ, cu experienţa noastră de viaţă, când jucăm rolul de copil - emoţia, visarea etc - alături de iubita/iubitul sau prietena/prietenul tindem să atingem o altă formă superioară de comunicare în doi. Astfel, vectorul atracţie personală dintre cele două părţi negociatoare poate fi dezvoltat şi printr-un comportament de copil. Practic, aspiraţia la simetrie devine cauză şi efect a comunicării şi rezultă plăcerea de a negocia afectiv.

A doua soluţie managerială a exploatării AT constă în utilizarea tranzacţiei încrucişate, tocmai în situaţiile critice sau defavorabile nouă pe parcursul unei negocieri. Dacă A şi B sunt cele două părţi care pot juca roluri de părinte - P, adult - A sau copil - C, vezi figura 7, se poate utiliza tranzacţia încrucişată tocmai pentru a "bara" comunicarea sau pentru a induce o stare de tensiune negativă partenerului.

		B		
	ROL	P	A	C
A	P	X	X	X
	A	X	X	X
	C	X	X	X

Fig.6 - Matricea tranzacţiilor posibile

Exemplu

Închipuiţi-vă că reprezentaţi o firmă de renume, a cărei director general sunteţi şi aveţi frumoasa vârstă de 65 ani. Astfel, vă adresaţi partenerului de negociere cu formula: "Dragă

băieţaş, am negociat până acum contracte de peste 800 milioane dolari şi am reprezentat România la peste 82 de târguri şi expoziţii internaţionale, aşa că va trebui să accepţi condiţiile mele." Cu alte cuvinte jucaţi rolul de părinte! Ei bine, cum aţi reacţiona dacă partenerul dumneavoastră de negociere - băieţaşul - v-ar răspunde: " Uite ce e dragă băieţaş mai mare ca vârstă, eu am venit să negociez un contract şi nu să ne măsur2m vârstele...puţin îmi pasă de experienţa ta, băieţel mare ce eşti!"
De fapt s-a realizat o tranzacţie încrucişată de la emiţător către receptor şi invers.

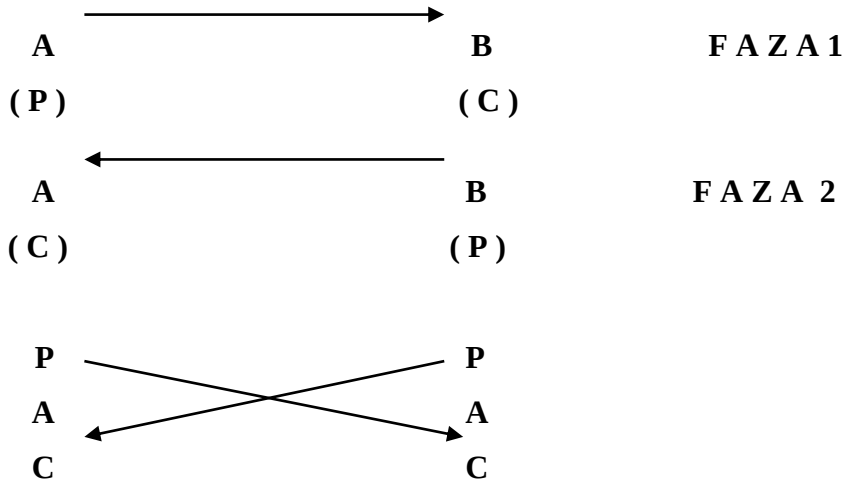

Fig.7 - Tranzacţia încrucişată

MANIFESTĂRI NEGATIVE DE COMUNICARE ÎN NEGOCIERE. AVANTAJE ŞI LIMITE

În scopul introducerii de bariere de comunicare în cadrul unei negocieri se pot folosi soluţiile de mai jos, caracterizate prin ameninţarea poziţiei ascultătorului, după cum urmează:

a) Acuzaţii, critici, dezaprobări, insulte etc.
b) Provocări, neînţelegeri intenţionate, respingerea unei propuneri fără argumente;
c) Întreruperi ale vorbitorului;
d) "Uitarea" numelui sau titlului;

e) Subiecte delicate care sunt supuse discuţiei, cum ar fi: apartenenţa la partide, situaţia familială, copiii, veniturile în familie, situaţii trecute şi prezente delicate - apartenenţa religioasă, obiceiuri sexuale etc.).

f) Încercarea de izolare a partenerului de negociere de restul echipei din care face parte;

g) Crearea unei atmosfere neprietenoase în timp ce "ascultătorul" vorbeşte - foşnet de ziar, zgomot produs de un pix sau prin ciocnirea degetului în masă etc.

Exemplu:

Un recunoscut lider formal, cadru didactic universitar a rezolvat o situaţie critică prin izolarea ascultătorului agresiv de restul echipei astfel:

Contextul: un amfiteatru plin cu studenţi adunaţi ad-hoc şi eterogen din punct de vedere al reprezentativităţii fiecărei facultăţi din Universitatea POLITEHNICA Bucureşti.

Aşteptările studenţilor: clarificarea unor acţiuni ale cadrului didactic, acuzat în mod public prin intermediul opiniei unui jurnalist radio.

Desfăşurarea evenimentelor: un student uşor agresiv, emotiv dar curajos şi mândru că are ocazia să acuze public (şi în faţa colegilor studenţi) pe profesor îşi începe disursul contra.

Comportamentul cadrului didactic: după ce vizibil iritat şl lasă pe student să îşi exprime opiniile i se adresează, întrerupându-l exact în momentul în care şi alte acuzaţii urmau a fi dezvoltate: "Gata, te-am lăsat să vorbeşti! Acum e rândul meu să îmi exprim şi eu punctul de vedere> Trec peste faptul că ai preluat ideile unui jurnalist de un anume post de radio, aţa că te întreb la ce facultate eşti student? Acesta, fericit şi sigur răspunde, adăugând că este la "seral." Imediat profesorul continuă adresându-se de această dată întregului amfiteatru: "Stimaţi studenţi, dumneavoastră l-aţi delegat pe pe dânsul să vă reprezinte opiniile? După câteva secunde de ezitare, amfiteatrul prinde viaţă, desluşindu-se din ce în ce mai tare cuvintele: "Nuuu! Cum să ne reprezinte pe noi cei de la zi, un student la seral?" Profesorul intervine mai sigur ca niciodată şi se adresează amfiteatrului: " Stimaţi studenţi l-aţi ales dumneavoastră pe dânsul în mod democratic, pentru a vă reprezenta la această întânire?" Răspunsul vine foarte clar şi catogoric: "Nuuu!"

MANIFESTĂRI POZITIVE În timpul unei negocieri

Întocmind o listă cu rezistenţe (obstacole) se pot identifica soluţii universal valabile după cum urmează:

Listă de obstacole:

- lipsa de experinţă dublată de exersarea aptitudinilor în timpul negocierii propriu zise;
- căutarea unui singur răspuns la o problemă sau (mai grav) a unei singure soluţii;
- lipsa progresului pe parcursul negocierii;
- modul de a gândi limitat: "problema partenerilor este numai a lor";
- acceptarea riscului de a nu se ajunge la nici un rezultat;
- inflexibilitate verbală, atitudinală şi comportamentală;
- manifestările negative verbale, de atitudini şi comportamente enumerate mai sus.

Soluţii manageriale posibile sunt:

- separarea propunerilor de decizii;
- transferarea opţiunilor pe un material scris;
- întreruperea (eventual) negocierilor pe o perioadă limitată de timp sau chiar amânarea lor;
- căutarea câştigului pentru ambele părţi;
- crearea de argumente reciproc acceptabile în scopul favorizării actului de decizie a partenerului;

Capitolul IV

Studiu de caz

Manipularea prin publicitate subliminală

Conform teoriilor comunicării mesajul este simbolul sau ansamblul simbolurilor transmise de emiţător receptorului. Acesta reprezintă forma fizică (orală, scrisă, luminoasă, gesturi,.) în care emiţătorul codifică informaţia. Specialiştii vorbesc de textul şi de muzica mesajului. În timp ce textul este partea deschisă, vizibilă a mesajului concretizată în cuvinte, muzica este partea invizibilă conţinută de orice mesaj. Ea poate să implice o varietate de înţelesuri. Este adevărat însă, că, nu întotdeauna această latură subtilă, a mesajului este percepută în acelaşi mod cu intenţiile emitentului.

Când spunem mesaje subliminale, ne referim la acele mesaje care sunt primite de receptor inconştient, urmând ca acesta să reacţioneze la ele. Mesajele subliminale sunt acelea care au drept scop punerea în acţiune. Cei care le transmit au scopul de a determina interlocutorul să facă o acţiune, să dezvolte un anumit comportament.

Mesajele subliminale se doresc a fi comenzi mentale, iar efectul lui este măsurat în gradul în care individul care le-a primit reacţionează la ele. Comenzile mentale sunt cuvinte simple inserate, în mod repetat, în discurs sau într-o reclama, cu un efect scontat de a determina creierul să gandească şi să declanşeze o acţiune.

Adjectivul *"subliminal "* a aparut în literatura psihologică experimentala, într-o serie de studii sub diferite paradigme care au demonstrat că sistemul cognitiv uman poate procesa informaţia şi la un nivel inconstient[17]. Cercetările cognitiviste asupra inconştientului au dus la concluzia că stimulii subliminali pot fi prelucrati atat la nivel perceptual cât şi la nivel semantic.

Aceasta noţiune arata că oamenii pot fi influenţaţi de stimuli de care nu sunt conştienti. Perceptia subliminală, este reacţia organismului la excitaţii slabe percepute inconştient.

[17] Greenwald, 1992; Kilshtrom & Barnhardt 1992; Loftus & Klinger 1992; Shewrin 1980;

Mesajele subliminale pot lua forma unor stimuli slabi, situaţi sub pragul perceptiv, dar susceptibili totuşi de a provoca un raspuns din partea organismului receptor”[18]. Este foarte probabil ca acest proces de percepţie inconştient să joace un rol important în comunicarea umana. Percepţia subliminală a ajuns pentru prima oara în atenţia publică în anul 1957, când James M.Vicary de la Compania pentru Proiecţia Subliminală a încercat să vândă un proiector special. El declara ca aparatul proiecta la fiecare 5 secunde un mesaj pe ecranul pe care în acelasi timp era prezentat un film. Flash-urile de mesaj aveau o durata foarte scurta. Vicary a raportat că a realizat un experiment într-un cinematograf din New Jersey. În timpul experimentului au fost proiectate mesaje subliminale, ca, : „Mâncati floricele” sau „Beti Coca-Cola”. El a spus ca astfel s-a obţinut o creştere însemnată la vânzarile de pop-corn şi de Coca-Cola. Cercetătorul afirma că publicitatea subliminală ar reprezenta un avantaj deoarece ea ar elimina reclamele plictisitoare şi ar permite un timp mai mare pentru amuzament.[19]

Alţi cercetători precum Anthony Pratkanis şi Anthony Greenwald au afirmat cu privire la cercetarea perceptiei subliminale ca, dimpotrivă, nu există nici o dovada clară care să susţină convingerile referitoare la puterea influenţei mesajelor subliminale. Procesul de persuasiune reprezintă registrul cel mai dificil al activităţii de comunicare, el reprezinta schimbarea opiniei unei persoane sau audienţe şi implicit modificarea atitudinii şi comportamentului.

Jean Noël Kapferer - reputat profesor francez – remarcă în cartea „Căile persuasiunii” că „persuasiunea este percepută ca o înfrângere, ca o derută, ca o plecăciune în faţa celuilalt; ea înseamnă recunoaşterea puterii celuilalt, care mă controlează, pentru că mă influenţează.”

Persuasiunea este procesul de schimbare a opiniilor, atitudinilor sau comportamentului unor persoane conştiente că se urmăreşte această schimbare prin expunerea la mesaje transmise cu scopul de a influenţa opiniile, atitudinile sau comportamentele lor. Acceptarea acestei definiţii permite distincţia dintre persuasiune şi manipulare, dintre modificarea opiniilor, atitudinilor sau comportamentelor prin expunerea la mesaje întâmplătoare şi persuasiune.

[18] Stefan Prutianu, p.240
[19] James M. Vicary, *”Persuaders” Advertising Age*, 1957

Doctor in *psihologie*, profesorul W . *McGuire*, considerã cã impactul persuasiv al comunicării parcurge la nivelul conştient al individului patru procese: *atenţia, înţelegerea, acceptarea, reţinerea.*[20]

Conform teoriei aristotelice, persuasiunea se poate baza pe credibilitatea sursei (ethos), pe apelul emoţional (pathos) sau pe cel logic (logos) ori pe o combinaţia a acestora . Aristotel credea ca strategia convingerii e mult mai eficienta atunci cand se bazeaza pe temeiurile comune existente intre agentul persuasiv si pacientul persuadat, permiţându-i primului sa pornească de la unele supozitii cu privire la opiniile si convingerile auditoriului.

Jean Noël Kapferer concepe persuasiunea ca pe un proces format dintr-o serie de operaţii psihice: expunerea la mesaje, transformarea în imagini a stimulilor senzoriali, acceptarea/ respingerea conţinutului mesajului, trecerea de la atitudine la comportament, menţinerea de durată a schimbării atitudinal- comportamentale.

Pe la mijlocul anilor ’60, Wallace Fotheringham, profesor de teoria comunicării, identifica persuasiunea cu “acel complex de efecte asupra receptorilor” provocat de mesajul agentului persuasiv. Raportate la acest standard, chiar si mesajele neintentionate, cum ar fi o barfa auzita in intamplare intr-un autobus, pot fi persuasive daca schimba atitudinile, convingerile sau actiunile receptorilor.

Persuasiunea este un proces modificator de atitudini, credinte, pareri sau componente. Mesajul se particularizează după conţinut, foma de structurare a conţinutului, ponderea diferitelor elemente informaţionale, emoţionale, motivaţionale sau de „consum”, gradul de redundanţă a mesajului, coerenţa, completitudinea şi adecvarea la situaţie.

Persuasiunea se produce numai daca exista cooperare intre sursa si receptor; “persuasiunea este crearea impreuna a unei stari de identificare intre sursa si receptor, ca urmare a utilizarii simbolurilor”.

Un mesaj subliminal este un mesaj sau un semnal care este transmis sub nivelul constientului, în subconştient. Odată implantat în subconştient, mesajul subliminal influenţează conştientul până acolo încât receptorul face lucruri care i se par corecte şi ajunge să credea că acestea sunt propriile gânduri. Mesajul persuasiv, însă, procesul prin care emiţătorul convinge interlocutorul să facă ceva. Este o activitate umana care decurge natural.

[20] Mihaela Zivari, Comunicarea umanã ca discurs persuasiv,

Fiecare actor social convinge, influenţează, mai mult sau mai puţin, aşa cum fiecare comunică mai intens sau mai superficial.

CONCLUZII:

În viaţa de zi cu zi, acasă, la slujbă, pe stradă, dar mai ales în diplomaţie şi în lumea afacerilor contemporane, negocierea şi negociatorul au dobândit o importanţă incredibilă, greu de evaluat. Niciodată în istorie tranzacţiile comerciale nu au fost mai numeroase şi nu s-au executat pe valori atât de mari. Pentru o companie modernă, un negociator bun aduce în trei ceasuri, cât aduc zeci de executanţi timp de mai multe luni.

În afaceri, dacă stăpâneşti arta negocierii, ai o şansă în plus să câştigi mai mult şi să mai şi păstrezi o relaţie bună cu partenerul. Când negociezi bine, poţi să orientezi, să influenţezi şi să manipulezi partenerul pentru a-l face să coopereze. Oamenii rezonabili înţeleg repede că nu-şi pot impune voinţa în mod unilateral şi caută soluţii în comun, adică soluţii negociate.

Indiferent unde şi între cine sunt purtate, negocierile apelează la retorică, la logică şi la elemente de teoria argumentării. Uneori folosesc tehnici de comunicare şi manipulare performante, precum Analiza Tranzacţională, Programarea Neuro-Lingvistică etc. Totodată, elementele de comunicare non-verbală, precum fizionomia, mimica, gestica, postura, îmbrăcămintea, aspectul general etc pot avea o importanţă ce nu trebuie neglijată.

Persuasiunea nu se rezumă în nici un caz la mesajele strict verbale. Sunt aruncate în luptă resursele metalimbajului şi ale limbajului trupului. Acestea pot spune mai mult, mai repede şi pot exercita o presiune psihologică mai mare şi mai subtilă decât mesajele verbale. Aici se regăsesc: tonul şi inflexiunile vocii, accentuarea cuvintelor, ritmul vorbirii şi pauzele dintre cuvinte, ritmul vorbirii şi pauzele dintre cuvinte sau perifraze, tusea sau căscatul, tăcerile, ascultarea activă, zâmbetul şi încruntarea, privirile, mimica, postura, gesturile, îmbrăcămintea şi aspectul exterior etc.

Şi in vânzări apare persuasiunea la orice nivel. Reprezentantul de vânzări este instruit de către persoane avizate cum sa vândă cât mai bine un produs folosind diferite tehnici pe care o parte le descoperă singur iar altele sunt învăţate.

Pentru un reprezentant este important sa vîndă cât mai mult pentru ca astfel va câstiga mai mult datorita unui procent din câştiguri. Succesul unui produs este dat totodata de relaţia

care se formează intre client si reprezentant care trebuie sa fie una bazata pe încredere, pe cunoaşterea necesităţilor, dorinţelor si satisfacerea lor. Unul dintre scopurile marketing-ului ar fi promovarea unor produse pe piaţă urmărind un public ţinta, promovează imaginea unei firme prin reclama televizata care poate fi acompaniată de mesaje subliminale, şi nu numai Astfel se uzează de tehnici de persuasiune folosind anumite valori ale unui public tinta. Scopul persuasiunii in marketing, ar fi succesul unui produs pe piaţă, adica cumpărarea lui de către cat mai multe persoane. Am ales ca şi studiu de caz mesajul subliminal, deoarece reprezintă o formă subtilă de manipulare a clienţilor, prin reclamă şi publicitate, de influenţare a atitudinilor şi comportamentului acestora, de fapt de influenţare a inconştientului, declanşând apetitul pentru cumpărarea anumitor produse, către care au fost direcţionaţi prin reclamă.

BIBLIOGRAFIE:

1.Borber, L., Communication, Prentice Hall, Inc., New Gersey, 1987

2.Braiker, H. B. (2004). *Who's Pulling Your Strings? How to Break The Cycle of Manipulation*

3.Buzărnescu, Şt., Sociologia opiniei publice, Editura Altfel, Bucureşti, 1997

4.Chelcea, S., Psihosociologie. Teorii, cercetări, aplicaţii, Editura Polirom, Iaşi, 2010

5.Cialdini, R., Psihologia persuasiunii, Editura BusinessTech, Bucureşti, 2008

6.Cristea Dumitru, *Tratat de Psihologie socială, Editura* ProTransilvania, 2002

7.Deac, I., Introducere în teoria negocierii, Editura Paideia, Bucureşti, 2002

8.Gulea, M., Strategii, tehnici, tactici în negocierea comercială faţă în faţă, Editura Oscar Print, Bucureşti, 2000

9.Hybels, S., Weaver, R., Communicating Effectively, Random House, New York, 1986

Kapferer Jean Noël, *Căile persuasiunii,* Editura Humanitas, 1997

10.Littlejohn, St., Theories of Human Communication, Wadsworth Publ. Comp., Belmont California, 1989

11.Popescu-Neveanu, Dicţionar de psihologie, Editura Albatros, Bucureşti, 1978

12.Prutianu, Şt., Manual de comunicare şi negociere în afaceri, Editura Polirom, Iaşi, 2000

13.Stefan Prutianu, *Negocierea si analiza tranzactionala*, Editura Sagitarius, Iasi, 2000.

14.Shel, R., Negotiation Strategies for Reasonable People, Hardcover, 1999

15.Steven, R., Pre-Negotiation Strategy Chek List (Part 2)

16.Ury, W., Dincolo de refuz, Editura de Vest, Timişoara, 1994

17.CBC România, Tehnici profesionale de maximizare a vânzărilor şi de gestionare a relaţiei cu clienţii